

TAMPEREEN YLIOPISTO

Esimiesten kokemuksia työssä oppimisesta ja urakehityksestä globaalissa henkilöstöpalvelualan yrityksessä

Kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

EMMI KAVEN

Lokakuu 2018

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella esimiesten kokemuksiin perustuvia näkemyksiä työssä oppimisesta ja urakehityksestä yhdessä globaalissa henkilöstöpalvelualan yrityksessä työelämän muutoksen ja organisaatiomuutosten vuoksi. Tutkimuksessa selvitettiin työssä oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia ja haasteita sekä kehitysehdotuksia, jotta yritys pystyy kehittämään toimintaansa. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi, joista ensimmäinen selvitti minkälaisia työssä oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia henkilöstöpalvelualan yrityksen esimiehillä on kokemustensa ja tulevaisuuden odotusten valossa. Toinen tutkimuskysymys selvitti minkälaisia työssä oppimisen ja urakehityksen ongelmia ja haasteita henkilöstöpalvelualan esimiehet näkevät työn muutoksessa.

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus ja tutkimuskohteena oli globaalin henkilöstöpalvelualan yrityksen rajattu joukko esimiehiä. Aineisto kerättiin kesäkuun ja heinäkuun 2018 aikana haastattelun seitsemää eri esimiestä teemahaastattelulla kahdella eri paikkakunnalla. Tulokset analysoitiin teema-analyysin keinoin.

Ensimmäinen tutkimuskysymys selvitti esimiesten työssä oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia kokemusten ja tulevaisuuden odotusten valossa. Analyysissä löydettiin viisi teemaa, jotka olivat työssä oppimisen tavat, työssä oppimisen edistäjät, työssä oppimisen kehittäminen, urakehityksen edistäjät ja työuran tulevaisuus. Työssä oppimisen tavoista esille nousi virheistä oppiminen, tekemällä oppiminen, opiskelu, palautteen kautta oppiminen, vuorovaikutuksen kautta oppiminen ja reflektoinnin kautta oppiminen. Työssä oppimista edistivät oma asenne ja organisaatiokulttuuri. Työssä oppimisen kehittämisideoita olivat perehdytyksen parantaminen, yhteistyön lisääminen ja mentoritoiminta. Urakehitystä edisti oma asenne, osaaminen, esimies, työelämän muutos ja sattuma. Työuran tulevaisuus nähtiin valoisana ja kaikilla oli tavoitteita tulevaisuuden suhteen. Yleisiä etenemismahdollisuuksia nähtiin yrityksessä olevan erityisesti kansainvälisellä tasolla.

Toinen tutkimuskysymys selvitti esimiesten näkemyksiä työssä oppimisen ja urakehityksen ongelmista ja haasteista työn muutoksessa. Analyysissa erotettiin kolme teemaa, jotka olivat työssä oppimisen haasteet, esimiestyön haasteet ja urakehityksen hidastajat. Työssä oppimisen haasteita aiheuttivat henkilökohtaiset tekijät kuten osaamisen haasteet, kollegat ja organisatoriset tekijät kuten kiire. Esimiestyön haasteita oli tavoitteisiin pääseminen, alaisten odotukset, haasteet tiimien sisällä ja johtamisen muuttunut luonne. Uraa hidastavia tekijöitä olivat henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi päättävät henkilöt ja työelämän muutos. Kaikilla eivät maininneet uraa hidastavia tekijät.

Tutkimuksen tulokset saavat vahvaa tukea kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista, sillä osoittautui, että työssä oppimisen tavat ja työssä oppimista edistävät tekijät olivat samoja kuin teoriassa ja aiemmissa tutkimuksissa. Myös työssä oppimisen ja esimiestyön haasteet sekä urakehitystä hidastavat tekijät saivat tukea kirjallisuudesta. Sen sijaan perheen vaikutus naisten urakehitykseen hidastavalla tavalla ei tullut esille tässä tutkimuksessa, vaikka teoriassa se tuli selkeästi esille. Suosituksena tutkitulle yritykselle esitetään esimiesten reflektointitaitojen vuoksi, että perehdytystä ja yhteistyötä kehitetään entistä paremmaksi sekä tarjotaan esimiehille lisää koulutusta johtamistyön haasteisiin.

Jatkotutkimusehdotuksia olisi tutkia esimiestyöskentelyä lisää sen tärkeyden vuoksi, mutta alaisten näkökulmasta. Alaisilta saisi uutta ja erilaista tietoa omien esimiesten toiminnasta, jonka kokin tärkeäksi esimiestyöskentelyn kehittämistä entistä paremmaksi.

Avainsanat: esimiestyö, työelämän muutos, työssä oppiminen, urakehitys

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
2	MUUTTUVA TYÖELÄMÄ JA ESIMIESTYÖ	3
2.1	TYÖELÄMÄN MUUTOS	3
2.2	ESIMIESTYÖ JA JOHTAJUUS	5
3	TYÖSSÄ OPPIMINEN JA URAKEHITYS TUTKIMUKSEN KOhteena	11
3.1	OPPIVA ORGANISAATIO	11
3.2	TYÖSSÄ OPPIMINEN	13
3.2.1	<i>Työssä oppimisen prosessit.....</i>	<i>14</i>
3.2.2	<i>Työssä oppimisen tavat</i>	<i>15</i>
3.2.3	<i>Työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä.....</i>	<i>21</i>
3.2.4	<i>Aiemmat tutkimukset työssä oppimisesta.....</i>	<i>23</i>
3.3	URA JA URAKEHITYS	25
3.3.1	<i>Urakehitykseen vaikuttavat tekijät.....</i>	<i>29</i>
3.3.2	<i>Aiemmat tutkimukset urakehityksestä.....</i>	<i>30</i>
3.4	YHTEENVETO TAUSTALUVUISTA	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	34
4.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	34
4.2	LAADULLINEN TUTKIMUSOTE	34
4.3	TUTKIMUSKOHDDE	35
4.4	AINEISTON KERUU JA AINEISTO.....	36
4.5	AINEISTON ANALYSOINTITAPA.....	37
5	TULOKSET	40
5.1	TYÖSSÄ OPPIMISEN JA URAKEHITYKSEN MAHDOLLISUUDET	40
5.2	TYÖSSÄ OPPIMISEN JA URAKEHITYKSEN ONGELMAT JA HAASTEET.....	49
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	TULOSTEN TARKASTELU	55
6.2	POHDINTAA.....	59
6.3	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	61
	LÄHTEET	65
	LIITTEET.....	70

1 JOHDANTO

Työelämän vaatimukset ovat suuntautumassa jatkuvaan kouluttautumiseen, elinikäiseen oppimiseen, useisiin ammatteihin ja työpaikkoihin työuran aikana (Haapala 2016, 47.) Työelämä muuttuu nopeasti, jonka vuoksi tarvitaan asiantuntijoita, joilla on kyky oppia jatkuvasti uutta sekä kehittyä ammatillisesti työuran aikana. Avaintekijöinä nykyään yritysten menestymisessä on henkilöstön osaaminen ja kyky oppia. (Ruohotie 1996, 7.)

Oppiminen on osa urakehitystä, vaikka niin ei heti tule ajatelleeksi. Urapolulla kuitenkin on monia mahdollisuuksia, joihin tulee tarttua epäröimättä. Jonkinlaisen urakehityksen kokeneet ovat kertoneet, että ovat tarttuneet tilaisuuksiin ja sitä kautta ovat ottaneet vastuun itsestään. Tällä tavoin on tapahtunut kasvua ja oppimista. Vastuualuemuutokset, erikoistyöryhmien vetäminen, toiminnan käynnistäminen, rakennemuutokset, tehtäväkierrot, erotilanteet ja niiden hoitaminen ovat kaikki esimerkkejä sekä oppimisesta että urakehityksestä ja toistensa mahdollistavista seikoista. Uuden oppiminen onkin urakehityksen edellytys. (Salminen 2005, 170-172.) Oppimista tapahtuu kolmella eri tasolla; yksilötasolla, tiimitasolla ja organisaatiotasolla (Sydänmaalakka 2004, 24). Oppivan organisaation onkin nähty kytkeytyvän työssä oppimiseen (Collin 2007, 200). Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaatiotasolla tapahtuvaa oppimista oppivan organisaation kautta ja yksilötasolla tapahtuvaa oppimista työssä oppimisen kautta.

Tässä tutkimuksessa kohteena on globaalin henkilöstöpalvelualan esimiesten kokemukset työssä oppimisesta ja urakehityksestä. Tarkemmin keskitytään kummankin teeman mahdollisuuksiin sekä haasteisiin, joiden lisäksi selvitetään kehitysideoita, jotta kohdeorganisaatio pystyy kehittymään niillä osa-alueilla, joissa kehittymistä tarvitaan. Kohdeorganisaatiota koskettavat erilaiset muutokset, joten niiden vaikutus otetaan erityisesti huomioon tutkimuskysymyksissä. On ymmärretty yhteys esimiestyön tärkeydestä organisaatioiden menestymiseen, joten tutkimus on merkityksellinen kohdeorganisaatiolle.

Seuraavaksi tässä tutkimuksessa käsitellään työelämän muutosta ja esimiestyötä sekä niitä haasteita, joita työelämän muutos aiheuttaa esimiesten työhön. Tämän jälkeen tarkastellaan työssä

oppimista ja urakehitystä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä ja keinoja unohtamatta aiempia tutkimuksia. Näiden jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät tekijät yksityiskohtaisesti tutkimuksen tavoitteista aineiston analysointitapaan saakka, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymys kerrallaan. Tulosten jälkeen viimeisenä osiona ovat yhteenveto ja johtopäätökset, joissa tarkastellaan tuloksia aiempien tutkimusten ja teorian valossa, pohditaan esille nousseita käsityksiä ja jatkotutkimusaiheita. Lopussa tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ JA ESIMIESTYÖ

Tässä osiossa käsitellään ensin kohdeorganisaatiota koskevia muutoksia, jonka jälkeen selvitetään työelämän muutoksia yleisemmällä tasolla, sillä kohdeorganisaatiota koskettavat useat muutokset. Tämän tutkimuksen kohteena ovat esimiehet, joten esimiestyötä, johtajuutta ja myös siinä työssä tarvittavaa osaamista käsitellään. Lopuksi käydään läpi haasteita sekä vaatimuksia, joita muuttuva työelämä tuo esimiesten työhön.

2.1 Työelämän muutos

Kohdeorganisaatiossa on kaksi vuotta sitten tapahtunut iso suunniteltu organisatorinen muutos, jonka vuoksi muutosta on tapahtunut monissa asioissa. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan suunniteltua tai suunnittelematonta muutosta, jossa toiminnot tai toimintatavat muuttuvat. Organisaatiomuutoksen voi saada aikaan jokin organisaation ulkopuolinen paine tai se saattaa lähteä liikkeelle myös organisaation omasta aloitteesta ja halusta. (Setälä 1994, 10.) Kohdeorganisaatiossa motiivit ja tapa tehdä työtä on muuttunut, sillä globaalin tason organisaatio edellyttää palaverien pitämistä melko usein esimiesten keskuudessa. Lisäksi työajat ovat muuttuneet niin, että ollaan saatavilla lähes koko ajan. Myös työyhteisö, esimiehet ja kollegat ovat muuttuneet. Muutosta on tullut järjestelmiin, siten että niitä on useampia samoin kuin työkieleksi on tullut englanti suomen ohella. Ajankohtaisina muutoksina tällä hetkellä on kolme tekijää, joista ensimmäinen on uusi järjestelmähanke, joka vie suuren osan joidenkin esimiesten ajasta. Toisena muutoksena on esimiesten osaamisen kehittäminen tärkeänä kehittämisen kohteena, ja kolmantena muutoksena tuore organisaation uudistus aiheuttaa monia oppimisen haasteita. Nämä tekijät yhdessä saattoivat aiheuttaa enemmän stressiä esimiesten keskuudessa haastatteluajankohtina. Laajemmassa mittakaavassa muutoksia on tapahtunut esimerkiksi työmarkkinatilanteessa, joka on vahvempi kuin aiemmin. Taloustilanteen muuttuminen korkeasuhdanteesta lamaan, jonka kautta taas parempaan tilanteeseen on vaikuttanut kohdeyrityksenä olevaan globaaliin henkilöstöpalvelualaan, sillä usein muutokset näkyvät kyseisellä alalla nopeammin kuin muualla.

Työelämästä muodostettu kuva on ollut melko kielteinen lamasta saakka, joka oli 1990-luvulla. Stressi, työuupumus, kiire, henkinen kuormitus, työpahoinvointi, jaksamisongelmat, jatkuvat

muutokset, epävarmuus, pätkätyöt, työaikojen venyminen, globalisaatio ja irtisanomiset leimasivat vielä laman jälkeistäkin aikaa. Näistä huolimatta työelämän muutoksessa on nähtävissä myönteistä kasvusuuntaa, sillä työhön ja työelämään on saatu vaihtelua ja monipuolisuutta. Yksilöillä on parempi mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan monipuolisesti hyödykseen, heillä saattaa olla enemmän vaikutusmahdollisuuksia niin omaa työtä kuin työyhteisöäkin kohtaan, jotka ovat yhteydessä omaan osaamisen kehittymiseen. Työstä on tullut monipuolisempaa ja keskiluokkaisempaa sekä tietotyö on lisääntynyt, mutta samalla työ on muuttunut haasteellisemmaksi. Verrattuna aikaisempaan työn luonteeseen, nykypäivän työtä leimaa älyllisyys, aloitteellisuus, omaperäisyys ja kehitysmahdollisuudet. (Julkunen 2008, 10.)

Työelämän muutoksessa tiedon määrä lisääntyy, teknologia muuttuu, globalisoidutaan, taloudellinen ja poliittinen ympäristö muuttavat muotoaan, sosiaalinen ympäristö ja olosuhteet muuntuvat sekä ympäristö ja ekologinen hyvinvointi muuttuvat. Hammer ja Champy (1993) kuvaavat myös työn ja työelämän muuttumiseen liittyviä trendejä (ks. Sydänmaalakka 2004, 25.) Heidän mukaan työyhteisöistä tulee tiimivoittoisia, työtehtävät tulevat monimutkaisemmiksi ja työntekijöidenkin rooli muuttuu niin, että aiemman kontrollin sijasta korostetaan vastuun vapauttamista. Työhön valmistautumisen tapa kääntyy siten, että nykyisin korostetaan oppimisen merkitystä. Työsuorituksen arviointiin tulee muutoksia niin, että seurataan puhtaasti tuloksia. Osaamisen tärkeys korostuu myös, koska etenemisen kriteerit muuttuvat. Arvoissa aletaan korostaa tuottavuutta ja esimiestyön luonteesta tulee valmentavampi. Organisaatorakenteet ovat päivittyneet niin, että ei ole enää selviä hierarkioita, joka taas tarkoittaa johtamiskulttuurin päivittymistä, jolloin ihmisten johtaminen korostuu. Haapalan (2016, 39) mukaan työn rakennemuutos edellyttää työntekijöiltä erilaista osaamista kuin ennen sekä vaaditaan yhä korkeampaa koulutusta. Lisäksi tietotyö lisääntyy, jonka vuoksi inhimillisestä pääomasta tulee tärkeä kilpailutekijä. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yrityksen pääomaa, johon vaikuttaa työntekijöiden osaaminen, luovuus, motivaatio ja sitouttaminen sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset rakenteet. (Nummelin 2007, 10, 131.)

Työn muuttuminen on tuonut esille työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ongelmat, sillä työ kohdistuu yhä enemmän henkilökohtaisesti yksilöihin. Työn rajat ovat hämärtyneet, joka edellyttää yksilöiltä rajojen asettamista työelämän ja vapaa-ajan välillä. Toki osa yksilöistä haluaa tehdä töitä enemmän kuin toiset, esimerkiksi vapaa-ajallakin. (Järvensivu 2010, 178-179.) Erityisesti kiire ja ajanpuute vaikuttavat siihen, että työtä tehdään kotona iltaisinkin. Työelämästä on tullut niin kutsuttu 24/7 –yhteiskunta, jossa pitäisi olla tavoitettavissa jatkuvasti, jonka vuoksi yksilöille on tullut tunne siitä, että työ on läsnä jatkuvasti. (Pyöriä 2017, 116, 100.)

Työntekijöiden suhtautumisessa työhön, työuraan ja työnantajiin on tapahtunut muutosta viime vuosikymmeninä erityisen paljon. Nykyään palkkaa tärkeämpinä seikkoina pidetään itsensä

toteuttamisen mahdollisuutta, elämyksiä ja työstä saatua arvostusta. Charles M. Handy kirjoitti jo 1980-luvulla muutoksista koskien työelämää, joista yksi muutos on Suomessakin tuttu (ks. Airo ym 2008, 23). Kyseessä on ihmisten ammattien useus työuran aikana, enää ei siis tyydytä vain yhteen ammattiin. Työmarkkinoilla on alettu ottaa käyttöön erilaiset houkuttelun keinot käyttöön niin työnantajan kuin työnhakijankin puolelta. (Airo ym 2008, 10, 19-23.) Markkinatalous finanssivetoistuu jatkuvasti, jonka vuoksi tarvittaisiin yhtä enemmän yhteistyötä nykyajan työelämässä (Toiviainen ja Hänninen 2006, 10).

Työelämässä on tällä hetkiä erityisen paljon erilaisista lähtökohdista tulleita yksilöitä, jotka ovat tottuneet erilaisiin sääntöihin ja toimintatapoihin. Osa on aloittanut työskentelyn vuosia sitten, ja huomaavat nyt, että silloiset pelisäännöt eivät toimi enää nykyisessä työelämässä. Tällaiset muutokset saavat aikaan väistämättä erilaisia kokemuksia sukupolvien välillä. Jokainen sukupolvi tekee työstään ja siitä ympäröivästä kentästä omannäköisensä, sillä jokaisella sukupolvella on omat toimintatavat, joita pidetään normaaleina asioina. Lisäksi sukupolvilla on erilaisia kokemuksia ja asenteita työelämän muutosta kohtaan, jonka vuoksi heillä on eri lähtökohdat löytää myönteisiä kokemuksia työssä ja pärjätä työelämässä. Eri sukupolvilla on myös erilaisia odotuksia työelämää kohtaan. Näiden syiden takia työelämän muutos ja työelämän sukupolvet kulkevat limittäin. (Järvensivu 2010, 161, 163.) Onkin tutkittu eri sukupolvien ajatuksia työstä ja sen merkityksestä. Y-sukupolven edustajilla, jotka ovat syntyneet vuosina 1984-1998, työn merkitys on edelleen tärkeä, mutta palkan merkitys on pienempi ja vapaa-ajan merkitys suurempi kuin vanhemmilla sukupolvilla (Pöyriä 2017, 86-89). Lisäksi nuorempia sukupolvia leimaa kärsimättömyys, jolla tarkoitetaan nuorien haluavan kaiken heti. Tämän vuoksi heille ei sovi työ, jossa vaaditaan pitkäjänteistä puurtamista. Nuoremmat sukupolvet eivät myöskään ole kovin nöyriä ja uskottelevat muille osaavansa enemmän kuin mihin heidän taitonsa oikeasti riittävät. (Jabe & Häkkinen (2010, 243.) Järvensivu ja Nikkanen (2014, 175-176, 256) tutkivat eri sukupolvien kokemuksia muutoksista, jossa selvitettiin merkittävintä työelämän muutosta, jonka he ovat kohdanneet. Suurimmiksi muutoksiksi kuvattiin organisatoriset muutokset, henkilöstövähennykset, työttömäksi jääminen, työperäiset sairaudet ja tietotekniikka sekä muutosten jatkuvuus tuli myös esille.

2.2 Esimiestyö ja johtajuus

Kun puhutaan johtajuudesta, käytetään usein kahta termiä: management ja leadership. Management viittaa asioiden johtamiseen ja leadership ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen (management) on selviytymistä monimutkaisten asioiden kanssa, kun taas johtajuus (leadership) on selviytymistä muutokseen liittyvissä asioissa. Johtajuudessa osoitetaan suunta luomalla visio, jonka jälkeen alaisia

ohjataan haluttuun suuntaan ja autetaan heitä esteiden yli kommunikaation avulla. (Kotter 1990, 103-104.) Tässä tutkimuksessa johtamisella viitataan leadership –termiin.

Mintzberg (1990) on myös tutkinut ihmisten johtajuutta ja hän näkee, että esimiestyö sisältää kolme eri roolia. Näitä ovat ihmissuhteisiin, informaatioon ja päätöksentekoon liittyvät roolit, jotka perustuvat johtajien muodolliseen toimivaltaan ja asemaan, joka heillä on organisaatiossa. Roolit pätevät huolimatta siitä, minkälaisessa esimiesasemassa on. Ensimmäinen ihmissuhteisiin liittyvä rooli esimiehellä on toimia esikuvana muille. Toinen ihmissuhderooli on ihmisten johtajana toimiminen, joka nähdään niin, että esimies on vastuussa alaisensa toiminnasta. Ihmisen johtajana toimimisen rooliin kuuluu myös kannustaa alaisia, motivoida heitä sekä sovittaa yhteen yksilöiden odotukset ja organisaation tavoitteet. Kolmas ihmissuhderooli liittyy kaikkiin muihin vuorovaikutussuhteisiin. Esimies muodostaa kontakteja kollegoihinsa tai yksikkönsä ulkopuolisiin ihmisiin, joihin kuluu yhtä paljon aikaa kuin omiin alaisiin. (Mintzberg, 1990.)

Esimies toimii informaatioon liittyvässä roolissa tiedon tarkkailijana, jolla tarkoitetaan sitä, että esimies tarkkailee ympäristöään, kyselee eri asioita alaisiltaan ja kontakteiltaan. Esimies ei tavanomaisesti tiedä kaikkea, mutta usein kuitenkin hän tietää enemmän kuin alaisensa, joten esimies toimii tiedonlevittäjänä alaisilleen sellaisissa asioissa, joissa tieto on vain esimiehellä. Tiedottajan roolissa taas esimies on yhteydessä organisaation ulkopuolelle vaikutusvaltaisiin ihmisiin tai asiakkaisiin, joilla on jollakin tavalla valtaa yksikössä tai kontrolloivat sen toimintaa. (Mintzberg, 1990.)

Esimiehellä on muodollista valtaa ja sellaista tietoa, että hän voi tehdä vastuullaan olevalla alueella sitä koskevia päätöksiä tai strategisia linjauksia. Päätöksentekoon liittyvässä roolissa korostuu yrittäjämainen ote, sillä esimiehen tulee kehittää oman vastualueen toimintaa jatkuvasti, jonka vuoksi hän laittaa alulle erilaisia kehitysprojekteja. Esimiehen rooliin voidaan katsoa kuuluvan myös osallistuminen sellaisiin tapahtumiin, joihin hän ei välttämättä halua tai eivät riipu hänestä. Tällaiset tapahtumat voivat olla esimerkiksi lakkoja tai asiakkaan konkurssi, jotka pakottavat esimiehen toiminaan, koska niitä ei voi jättää huomioimatta. Näiden lisäksi esimiehet tapaavat työn puolesta erilaisia arvohenkilöitä. Resurssienjakajana esimies vastaa oman alaisten työn suunnittelusta eli kuinka työtehtävät yksikössä jaetaan ja koordinoidaan. Viimeinen päätöksentekoon liittyvä rooli on neuvottelija, koska esimies käyttää suuren osan ajastaan palavereihin, sillä alaisilla ei välttämättä ole tarvittavaa tietoa eikä päätösvaltaa eri asioihin. (Mintzberg, 1990.)

Bryman (1996) puhuu uudesta johtajuudesta, johon kuuluu karismaattinen ja transformatiivinen johtaminen. Näissä uudenaikaisissa johtajuuden tavoissa painottuvat organisaation toiminnan reflektio ja merkityksen johtaminen. Johtajan tehtävänä on määritellä organisaation suuntaa vision kautta ja saada alaiset työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta alaiset saadaan työsken-

telemään mahdollisimman tehokkaasti, siihen tarvitaan karismaattista johtamistyyliä. Transformatiivisessa johtajuudessa yhdistyvät erilaisten keinojen käyttäminen, kuten luottamuksen rakentaminen, motivoiminen, huomioiminen ja älyllinen stimulaatio.

Johtajuus voidaan määritellä vuorovaikutukseksi kahden tai useamman ihmisen välillä, joka on usein jonkin tilanteen organisoimista sekä alaisten havaintoja ja odotuksia. Johtajien rooliin kuuluu, että he vaikuttavat muihin ihmisiin omilla teoillaan. (Bass 1990a, 19-20.) Johtajuudelle on useita eri määritelmiä, mutta suurin osa niistä perustuu ajatukselle, että johtaminen sisältää prosessin, jossa yksi henkilö pyrkii vaikuttamaan muihin ihmisiin tarkoituksenmukaisesti eri keinoja käyttäen. Näitä tapoja voi olla opastus, organisointi, erilaisten toimintojen ja ihmisten välisten suhteiden helpottaminen.

Hyvän esimiehen piirteisiin kuuluu esimerkkinä toimiminen muille, jossa hän osoittaa käytöksellään, minkälainen toiminta työympäristössä on sallittavaa. Hyvä esimies kohtelee alaisiaan yksilöinä, tunnistaa niin vahvuudet osaamisen suhteen kuin kehittämistä vaativat osa-alueet ja pyrkii näin johtamaan jokaista tarpeen vaatimalla tavalla. Hyvä esimies kuuntelee työntekijöitensä ja ottaa ehdotukset huomioon omassa toiminnassaan. Hyvässä johtamisessa korostuvat valmentava johtamisote ja työyhteisön osallistaminen. Näillä tarkoitetaan esimiehen tapaa ohjata alaisiaan arjessa, tukemista, yhdessä tekemisen korostamista ja palautta-antamista. Palautteen tulee kehittää sekä työntekijää että organisaatiota, joka edellyttää myönteisen palautteen lisäksi rakentavaa palautetta. (Manka ym 2010, 41-42.)

Esimiehen rooliin kuuluu monia eri tehtäviä Mankan ym (2010, 29) mukaan. Esimiehen tulee näyttää alaisilleen suuntaa, mihin ollaan menossa. Lisäksi hän välittää viestejä ja toimii päätösten tekijänä. Suunnan näyttäminen tarkoittaa tiedon välitystä alaisille. Viestin välittäjänä oleminen tarkoittaa työstä saadun tiedon välittämistä ylemmälle johdolle. Päätösten tekeminen tarkoittaa tarvittavien päätösten tekemistä mahdollisuuksien rajoissa. Esimiehen tehtäviin kuuluu näiden lisäksi motivaation ja yhteisöllisyyden edistäminen. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että esimies huolehtii työyhteisön oikeudenmukaisuudesta ja tarttuu mahdollisiin epäkohtiin sekä pyrkii lisäämään alaisten vaikutusmahdollisuuksia liittyen omaan työhönsä sekä sosiaalisen tuen antamista. Esimiehen tulee huolehtia lisäksi työn tuottavuudesta, jolla tarkoitetaan töiden organisointia ja sitä, että töitä tehdään oikealla tavalla oikeaan aikaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös resursseista huolehtiminen, joilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilökunnan oikeaa määrää, taloudellisia edellytyksiä ja työolosuhteita.

Esimiehet tarvitsevat työssään kolmenlaista erityispätevyyttä, jotka ovat ihmissuhdetaidot, analyttiset kyvyt ja tunnehallinta. Ihmissuhdetaidoilla pyritään vaikuttamaan ihmisiin. Niillä tarkoitetaan kykyä johtaa, käsitellä, ohjata ja valvoa alaisia, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Ana-

lyyttisillä kyvyillä tarkoitetaan erilaisia ongelmanratkaisuun liittyviä toimintoja, kuten kykyä tunnistaa, analysoida ja ratkoa ongelmia myös sellaisissa tilanteissa, joissa muilla on haasteita tehdä päätöksiä. Tunnehallinnalla tarkoitetaan tietynlaista henkistä kapasiteettia. Tunnehallinta käsittää kyvyn kantaa suurtakin vastuuta kuitenkin toimintakyvyn säilyessä, se on kykyä käyttää valtaa ja tehdä haastaviakin päätöksiä ilman syyllisyydentunnetta. (Salminen 2005, 114.)

Kokonaisuuden johtaminen, hallitseminen ja kehittäminen ovat johtajien sekä esimiesten tärkeä tehtävä. Organisaatiot voivat olla hyvinkin isoja, joten kokonaisuuden hahmottaminen on välttämätöntä. Kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää niin oppimisen, kehittymisen kuin taloudellisten seikkojen vuoksi. Jotta organisaatio tekee tulosta, kaikkien tulee onnistua. Siksi ei riitä, että vain osa pääsee asetettuihin tavoitteisiin. Sen takia on tärkeää, että esimiehet ovat tietoisia kokonaisuudesta ja sen eri osien vaikutuksesta taloudelliseen puoleen. (Moilanen 2001, 28.)

Nopea reagointikyky, ketteryys, joustavuus, inspiroiva työote, empaattisuus, helppo lähestyttävyys ja hyvät kyvyt viestiä ovat piirteitä, joita esimiehet työssään tarvitsevat. Esimiesten pitää myös luoda pelisäännöt ja ilmapiiri, sekä osata ratkaista ristiriitoja, joita työyhteisöissä tapahtuu. (Jabe & Häkkinen 2010, 263, 270). Vuorovaikutus ja siihen liittyvä viestintä ovat tärkeitä osa-alueita esimiesten osaamisessa, sillä lähes kaikki toiminnot tapahtuvat vuorovaikutuksen kautta. Esimiehillä tuleekin olla tietynlaista herkkyyttä, koska työntekijöiden kokemukset ovat isoimmassa roolissa organisaatioissa. (Nummelin 2007, 14.)

Esimiesten tulee hallita yrityksen liikeidea ja strategia osatakseen määritellä alaistensa työtehtävät, jotta kaikki keskittyvät olennaiseen. Esimies edustaa aina organisaatiota, joten hän ei aina voi toimia alaistensa toiveiden mukaan. Alaisilla voi olla korkeita odotuksia esimiestä kohtaan, mutta välttämättä yrityksen tavoitteet eivät anna mahdollisuutta vastata alaistensa tarpeisiin. Lisäksi esimiehen täytyy tehdä sellaisia päätöksiä, jotka eivät aina miellytä alaisia. Esimiesten työssä haastavaa onkin se, että he tasapainoilevat jatkuvasti työnantajan sekä alaisten tarpeiden täyttämisen välimaastossa. Siksi on tärkeää, että esimiehet pitävät tarpeeksi etäisyyttä alaisiin, jotta hän pystyy toimimaan mahdollisimman objektiivisesti ja moraalisesti oikein. (Järvinen 2006, 22, 54-44, 60.)

Esimiesten työtä koskeva työelämän muutos

Muutoksiin suhtautumisessa suuresti vaikuttaa se, miten ihminen ylipäänsä suhtautuu asioihin. Osa suhtautuu myönteisesti ja luottaa omiin kykyihinsä, ja sitä kautta on valmis myös erilaisiin muutoksiin. Osa taas epäilee omaa suoriutumistaan eikä siitä syystä ole valmis kohtaamaan muutoksia. Oma asenne vaikuttaa erityisesti, kun puhutaan muutoksista, siinä selviämisessä ja uuden oppimisessa. (Moilanen 2001, 130.)

Työntekijöillä on suuremman vastuun lisäksi paljon itsenäisempi työote kuin aiemmin. Tämä muutos vaikuttaa esimiesten työhön siten, että esimies ei enää pysty hallitsemaan kaikkea, jonka lisäksi häneltä odotetaan jatkuvasti yhä enemmän. Lisäksi, kun maailmantalous muuttuu ja sitä kautta kilpailu kiihtyy, tulee esimiestenkin toimia nopeammin kuin aiemmin. Esimiestyön haasteena on myös se, miten saada työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan omaan työhönsä siten, että he jakaisivat omaa osaamistaan muille organisaation jäsenille. (Nummelin 2007, 45-46.)

Esimiesten työssä uudenlaisen haasteen aiheuttaa se, että suuret ikäluokat jäävät työelämästä pois ja tilalle tulee nuorempia sukupolvia. Nuorempi sukupolvi ei pidä samoja asioita tärkeinä työssä kuin vanhempi sukupolvi, joille tärkeää oli itse työ. Nuoremmille sukupolville tärkeää on työn monipuolisuus, mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointi, yrityksen hyvä maine ja sopiva työmäärä. Esimiesten haasteena onkin sovittaa yhteen nuorten ja vanhempien sukupolvien tarpeet. (Nummelin 2007, 119-120.)

Johtamistyön merkitys kasvaa, koska kasvavien paineiden ja vaatimusten lisäksi ihmisten on sopeuduttava jatkuvaan muutokseen ja sitä kautta epävarmuuteen. Johtaminen onkin tärkein keino, jolla vaikutetaan tuloksiin ja tehokkaaseen toimintaan. (Järvinen 2006, 13-14.) Esimiehille tulee uusia rooleja ja tehtäviä, koska teknologia muuttuu, kehitetään uusia innovaatioita, taloudellinen ympäristö muuttuu, ikärakenne muuttuu ja työn luonne muuttuu (Ruohotie 2000, 20-25). Lisäksi esimiestehtävissä toimivilla oppimishaasteet liittyvät oman oppimisen lisäksi asiakkaiden tarpeisiin, monimutkaistuneisiin tuotteisiin, kehittyneeseen tekniikkaan ja monimutkaistuneeseen ihmisten johtamiseen (Moilanen 2001, 27). Nopeus tuo omanlaisia haasteita johtamistyöhön, sillä kaikki tapahtuu nopeasti ja tieto on kaikkien saatavilla hyvin nopeasti. Haasteita on nähtävillä myös yhteydenpidossa ja yhteyksissä niin, että kukaan ei enää omista tietoa eikä sen leviämistä voida estää. (Piha 2006, 328-329.)

Esimiesten työ on muuttunut asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, mikä on joillekin esimiehille iso muutos ja uusi opeteltava asia. Ihmisiä ei voi käskyttää eivätkä he toimi kuin koneet ohjeita antamalla. Heitä ei myöskään saa motivoitumaan muutoksiin vain jakamalla tietoa. Esimiehillä on haasteita myös uusien ja erilaisten vaatimusten kanssa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa osaamista tulisi kehittää, koska sen avulla tehdään tulosta. Ihmisten johtamisen tärkeys korostuu erityisesti tällaisissa tilanteissa. Organisaatioissa tapahtuviin sekä pieniin että isoihin muutoksiin tarvitaan muutosjohtamista, jotta muutosten läpivienti onnistuu niiden monimutkaisen luonteen vuoksi. Yksi haaste liittyy sellaisten oppimisen keinojen löytämiseen, jotka sopivat työntekijöille, sillä yksilöt ovat erilaisia ajattelu- ja toimintatavoiltaan. (Moilanen 2001, 30.)

Esimiesten työskentelyssä vaaditaan kokonaisuuden hallintaa ja strategiatyöskentely onkin tärkeää, jotta vuorovaikutus, tiedonkulku ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin olisi mahdollista.

Tämä edellyttää johdolta keskustelevampaa luonnetta kuin aikaisemmin. Esimiesten tulee myös valmentaa alaisia suurempaan vastuunkantoon. Jos kokonaisuuden kannalta nähdään hyödylliseksi, että työntekijöiden laaja-alainen osaaminen on tärkeää, yhteistyön pitäisi lisääntyä eri yksiköiden välillä. (Moilanen, 2001, 28-29.) Myös Viitala (2005, 309-210) ottaa kantaa uudenaikaiseen johtamiseen toimintaympäristön muutosten vuoksi. Esimiehistä on alettu puhua valmentajina, joka on saanut vaikutteita urheilun maailmasta.

Karjalainen (2004) on tutkielmassaan selvittänyt kuntaorganisaatiossa työskentelevien esimiestaitojen tärkeyttä, joka on nähty erityisen merkittävänä. Erityisesti, kun työelämä muuttuu, tiettyjen tekijöiden merkityksellisyys nousee esille. Esimerkiksi kielitaito, ohjelmien käyttö, viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja talousjohtaminen ovat tekijöitä, jotka ovat isossa roolissa tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös taitoja, jotka vaativat kehittymistä työelämän muuttuessa. Nämä taidot olivat ohjelmien käyttämiseen, oman työn hallintaan, henkilöstöjohtamiseen ja ongelmanratkaisutaitoihin liittyvät tekijät.

Ekosen (2014) liike-elämän johtajien urakehitykseen perustuvassa tutkimuksessa selvitettiin myös johtajien työhön liittyviä haasteita muutosten keskellä. Haasteet liittyivät vahvasti työyhteisöön, yhteistyöhön organisaation sisällä ja uuden oppimisessa. Muutoksissa nähtiin myös positiivisenkin puoli, sillä jatkuvat muutokset saavat aikaan erilaisia mahdollisuuksia niin yksilölle kuin organisaatiolle kehittymiseen. Muutosten myötä on saatu uusia haasteita, osaaminen on kehittynyt ja mielenkiinto on pysynyt yllä.

Reunanen (2015) on tutkinut y-sukupolven johtamista siitä näkökulmasta, millaisia odotuksia heillä on esimiehiltä. Tutkimuksen tuloksista paljastuu, että y-sukupolvi odottaa esimiehiltään erityisesti ihmisten johtamista, selkeitä tavoitteita, oikeudenmukaista kohtelua ja palkkaa, palautetta, jatkuvaa vuorovaikutusta ja kehitysideoita omaa työtään kohtaan.

3 TYÖSSÄ OPPIMINEN JA URAKEHITYS TUTKIMUKSEN KOHTEENA

Tässä osiossa käsitellään oppimista oppivan organisaation ja työssä oppimisen kautta sekä työssä oppimisen tapoja sekä siihen vaikuttavia edistäviä ja estäviä tekijöitä, ja työssä oppimisen aiempia tutkimuksia käsitellään luvun lopulla. Lisäksi selvitetään erilaisia näkemyksiä urasta ja urakehityksestä sekä tavoitteiden ja motivaation merkitystä urakehitykseen. Selvitetään myös niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat urakehitykseen myönteisesti ja kielteisesti sekä lopuksi käydään läpi aiempia tutkimuksia urakehityksestä. Lopussa on yhteenveto, jossa kootaan työssä oppimisen ja urakehityksen tärkeimmät ulottuvuudet.

3.1 *Oppiva organisaatio*

Oppiminen voidaan määritellä eri tapojen kautta, mutta oppimisessa tapahtuu aina jonkinlaista muutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu jatkuvasti kaikilla kolmella eri tasolla, eli yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. On tärkeää, että oppimista tuetaan kaikilla näillä kolmella tasolla. Oppiminen on prosessi, jossa kehittymisen toivossa hankitaan tietoja ja taitoja kuitenkin tunteita, asenteita ja arvoja unohtamatta. (Sydänmaalakka 2004, 33-34.)

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että organisaatio on kehittänyt tiettyjä toimintamalleja, jotka edesauttavat yksilön ja ryhmän oppimista yhteisen kehityksen turvaamiseksi. Oppivassa organisaatiossa perimmäisenä ideana on yrityksen visio, jonka pohjalta määritellään jokaisen yksilön tavoitteet työtä kohtaan. Tavoitteiden lisäksi selvitetään kehityskohteet, joita jokaisen yksilön on tarkoitus hioa paremmiksi. Oppimista tulee arvostaa sekä yksilö- että ryhmätasolla. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöt saavat oikeasti käyttää työaikaansa työssä oppimiseen. (Nummelin 2007, 123-124.)

Senge (1990, 13-14) näkee oppivassa organisaatiossa todellisuuden luomisen mahdollisuuden. Hänen mukaan oppiva organisaatio on paikka, jossa työntekijät keksivät kuinka luoda todellisuutta ja kuinka sitä voi muuttaa. Oppimisen kautta ihmiset uusintavat itseään ja voivat tehdä sellaista mitä eivät ole aikaisemmin voineet tehdä. Kun oppimista on tapahtunut, ihmiset voivat saavuttaa sellaisia asioita, joita he ovat halunneet tehdä.

Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio kehittää itseään jatkuvasti ja antaa yksilölle mahdollisuuden kehittyä. Senge on muodostanut viisi näkökulmaa, joihin hänen ajattelu oppivasta organisaatiosta perustuu. Nämä viisi tekijää ovat systeemiajattelu, yksilön pätevyys, ajattelumallit, jaetun vision rakentaminen ja ryhmän oppiminen. Systeemiajattelulla tarkoitetaan sitä, että pyritään näkemään kokonaisuudet ja niihin sisältyvien asioiden suhteet. Yksilön pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että yksilö pystyy itse vaikuttamaan kehitykseensä, ja siihen annetaan myös mahdollisuus. Ajattelumalleilla tarkoitetaan yksilön kykyä nähdä ympäröivä maailma, koska yksilön oppimiseen vaikuttavat ajattelumallien havaitseminen ja niiden muuttaminen. Jaetulla visiolla haetaan takaa sitä, että kaikilla tulee olla organisaatiosta samanlainen kuva. Kun kaikki ajattelevat organisaatiosta samalla tavalla, on helpompaa saavuttaa asetetut tavoitteet. Ryhmän oppimisen ajatus perustuu siihen, että tehdään yhdessä päätöksiä. Tämä taas vaatii sen, että ryhmän pohja on kunnossa. Ryhmän oppiminen on siis sen vuoksi erityisen tärkeää, sillä monet organisaation tehtävistä tehdään yhdessä. (Senge 1990, 7, 141-142, 178, 228, 236.)

Hyvä tiedonkulku, toimiva vuorovaikutus, kannustaminen uuden kokeiluun, jatkuva kehittäminen ja säännöllinen asiakaspalaute ovat Nummelinin (2007, 128) mukaan piirteitä, jotka muodostavat oppivan organisaation. Ruohotien (1999, 65-66, 69) näkökulma oppivaan organisaatioon on, että se etsii tietoa, käyttää sen hyödyksi ja sitten soveltaa sitä valikoidulla tavalla ja sitä kautta kehittää uusia toimintamalleja. Uuden oppimista tulee tukea niin hyvin kuin mahdollista, sillä oppiminen on oppivan organisaation lähtökohta. Oppivassa organisaatiossa tärkeinä pidettyjä arvoja ovatkin henkilöstön kehittäminen esimerkiksi antamalla uudenlaisia työtehtäviä. Lisäksi laadun parantaminen, innovointi ja erilaiset kilpailut ovat tärkeinä pidettyjä keinoja uuden oppimiseen. Oppivalla organisaatiolla on suuri merkitys työssä oppimiseen, koska siinä kannustetaan yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan uuden oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Lisäksi oppiva organisaatio ei pidä virheiden tekemistä kielteisenä tekijänä, vaan tärkeänä uuden oppimisen mahdollisuutena. Oppiva organisaatio myös kyseenalaistaa toimintaansa ja oppii muilta.

Oppivassa organisaatiossa korostuu ryhmän toiminta. Tällä tarkoitetaan sitä, että oppiminen ei ole ainoastaan tiedon varastointia, vaan se on myös aitoa ja aktiivista toimintaa, jolloin yhteistoinnillinen ryhmä muodostaa työyhteisön, joka on oppimiskeskeinen. Tällaisessa työyhteisössä työkaverit auttavat ja tukevat toisiaan sekä ponnistelevat yhdessä kohti yhteistä päämäärää. Oppivalla organisaatiolla on myös keinot siihen, miten luodaan, hankitaan ja siirretään tietoa. Oppiva organisaatio siis muuttaa omia toimintatapojaan sitä mukaan, kun saadaan uutta tietoa tai uusia käsitteitä jostakin asiasta. Tästä syystä oppivan organisaation luonnetta voi kutsua mukautuvaksi. (Sarala 2000, 8.)

3.2 Työssä oppiminen

Vasta 1900-luvun loppupuolella on alettu tutkia työpaikalla tapahtuvaa oppimista, ja 2000-luvulla on alettu tehdä enemmän ja yksityiskohtaisempia tutkimuksia työssä oppimisesta. Vaikka työssä oppimisen tutkimus onkin monimuotoistunut, ei siitä edelleenkään ole varsinaista yhtenäistä selkeää teoriaa. Työssä oppimisen tutkimus perustuu tapaustutkimuksiin, joissa on tutkittu aitoja työympäristöjä ja erilaisia prosesseja. Työssä oppimisen ja koulussa oppimisen toisistaan erottaa se, että töissä tavoitteena on saada työt tehdyksi ja koulussa tavoitteena on uuden oppiminen. Lisäksi työssä oppimisessa olennaista on se, että siellä opitaan vain niitä asioita, jotka ovat olennaisia sen hetkisen työn kannalta. (Collin 2007, 200, 202-203.) Koulussa opiskelu on siinäkin mielessä erilaista kuin työssä oppiminen, että se on muodollista. Muodollinen oppiminen on formaalia oppimista, jossa tavoitteena on hankkia uutta tietoa ja kehittää taitoja. Tällaisessa oppimisessa keskeistä on myös ohjaus ja arviointi osana toimintaa. Töissä tavoitteena ei siis ole pelkästään oppiminen, joten oppimista voisi kuvailla vahingossa tapahtuvaksi sivutuotteeksi töitä tehdessä. (Eteläpelto ym 2007, 9.) On tärkeää tutkia työssä oppimista ja siihen liittyvän käsitteistön vahvistamista, jotta työssä oppiminen ja sen käytäntöjen kehittäminen ovat mahdollisia (Collin & Billet 2010, 211).

Varhaisista työssä oppimisen tutkimuksista on saatu selville, että työssä oppimisen perustana toimii yksilön oma motivaatio, joka luo perustan kaikelle oppimiselle. Työssä oppimisen kuvataan olevan informaalia ja satunnaista, joka on vahvasti sidoksissa työn tekemiseen. Esille nousee myös aikaisemman työkokemuksen merkitys työssä oppimisessa, sillä on havaittu, että aiempi kokemus toimii perustana uuden oppimiselle. Näiden lisäksi työssä oppiminen on riippuvainen ympäristöstään, sillä se on sosiaalista. (Collin 2007, 200, 202.)

Myös Viitala (2005, 136) ottaa kantaa siihen, että mitään selkeää yhtenäistä teoriaa oppimisesta ei ole. Eri aikakaudetkin vaikuttavat siihen, millainen käsitys oppimisen prosesseista kulloinkin on. Nykyään kuitenkin pidetään tärkeänä uudenlaista ajattelua oppimiseen. Puhutaan uudistuvasta oppimisen tavasta, jossa yksilön tulee kyseenalaistaa aikaisempia ajatusmalleja ja asenteita. Lisäksi pitäisi pystyä luomaan uudenlaisia näkökulmia, kun tarkastellaan asioita. On havaittu, että ihminen on tietoinen ja tavoitteellinen oppiessaan uutta. Yksilö myös havainnoi jatkuvasti ympäristöään ja sitä kautta rakentaa itselleen erilaisia malleja.

Organisaatioissa on alettu tehdä muutoksia henkilöstön kehittämisen tapoihin. On siirrytty muodollisista koulutuksista enemmän käytännönläheisempään tapaan, kun halutaan kehittää henkilöstöä. On ymmärretty, että pelkästään erilaisten koulutusten kautta jaettava tieto ei riitä siihen, että yksilö oppii työssään uutta, sillä yksilöt eivät sovelle tarpeeksi saamaansa tietoa omaan työhönsä. Jotta oppimisprosessi onnistuu, tarvitaan monipuolinen tieto- ja oppimisympäristö sekä siinä toimivien

ihmisten apua ja kanssakäymistä. Ajan saatossa onkin ymmärretty työssä oppimisen tärkeys ja työ-kavereiden sekä tiimin merkitys oppimisessa. (Järvelä & Poikela 2007, 178.) Ruohotie (2000, 69) painottaa myös, että itse asiassa työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen on tehokkaampaa verrattuna järjestettyihin koulutuksiin.

Jos organisaatioon kohdistuu edes silloin tällöin jonkinlainen muutos, on oppiminen tällöin välttämätöntä. Vaatii aina uudenlaista tapaa toimia, ajatella ja tehdä, jos organisaatioon tulee joitakin muutoksia koskien esimerkiksi toimintatapoja. Oppiminen on mukana aina, kun toimintatapoihin tulee muutoksia. Jos organisaatiossa tapahtuu muutoksia usein, oppiminen on tässä tapauksessa yrityksen tärkeä kilpailuvaltti, sillä oppimista tulee tapahtua jatkuvasti. (Moilanen 2001, 229). Myös Sydänmaalakka (2004, 25) huomauttaa, että nykyajan maailmassa, jossa mikään muu ei ole niin varmaa kuin muutos, oppiminen on välttämätöntä organisaatioille, sillä oppimisen voidaan ajatella olevan organisaatioiden eloonjäämiskeino. Nummelin (2007, 129) painottaa, että tämän päivän työelämässä oppimaan oppimisen taito on tärkeää. Sillä, että opitaan oppimaan, tarkoitetaan oman älyllisen toiminnan tiedostamista, ohjaamista, säätelyä ja reflektointia eli arviointia.

Suurin osa työssä oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä. Päivittäisten tehtävien ja ongelmien ratkaisemisen kautta tapahtuu oppimista ihmisen sitä itse huomaamatta. Työssä oppimisessa aikaisemman työkokemuksen rooli on suuri, koska iso osa työssä oppimisesta on ongelmanratkaisua, joka perustuu aiempaan kokemukseen. Työssä oppimisessa on nähtävissä myös sosiaalinen ulottuvuus, koska työtä tehdään erilaisissa verkostoissa. (Collin 2007, 202-203.) Työssä oppimisessa perusajatus tulisi olla se, että päivittäinen työ on oppimista, sillä sellainen ajatustapa on huono, jossa nähdään järjestetyt koulutukset ainoana mahdollisuutena oppia uutta. Tärkeää olisi, että arkipäiväisessä työssä työtehtävät nähtäisiin mahdollisuutena oppia uutta ja kehittyä. (Collin 2007, 202-203.) Viitala (2005, 135) myös muistuttaa, että jokaisen yksilön on otettava vastuu omasta oppimisesta, sillä nykyään työ ja työympäristö uudistuvat jatkuvasti, jotka edellyttävät yksilöiltä itsenäistä ja tehokasta oppimista.

3.2.1 Työssä oppimisen prosessit

Järvelä & Poikela (2007, 184) esittävät työssä oppimiselle erilaisia konteksteja ja prosesseja. Yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation välinen toiminta on tärkeintä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. Työssä oppimisen prosesseja on neljä: sosiaaliset, reflektiiviset, kognitiiviset ja operaatio-naaliset prosessit. Seuraavassa tarkastellaan näitä prosesseja hieman tarkemmin.

Sosiaalisilla eli yhteisöllisillä prosesseilla tarkoitetaan yksilön, ryhmän ja organisaation välistä tiedon ja osaamisen jakamista. Oppimisen lähtökohtana on yksilön henkilökohtainen oppimisen kokemus, joka tulee jakaa muille tärkeytensä vuoksi. On olennaista, että työntekijöiden kokemusten vaihtamiselle on riittävästi aikaa ja tilaa, jotta työn, työyhteisön ja organisaation kehittäminen on mahdollista. Kokemusten jakaminen edellyttää myös aktiivista osallistumista ja esimiehiltä osallistavaa johtamista. (Järvelä & Poikela 2007, 185.)

Reflektiiviset eli arvioivat prosessit luovat perusprosessin työssä oppimiselle. Reflektiivisillä prosesseilla tarkoitetaan yksilön saamaa palautetta, yhteisesti tehtyä arviointia sekä käsitysten ja käsitteiden yhteistä arviointia. On tärkeää, että resurssit mahdollistavat tällaisen tutkivan otteen sisältävän toiminnan, jotta kehittymistä saadaan aikaiseksi. Jotta osataan hyödyntää tällainen toiminta, siihen tarvitaan oppimisen johtamista. (Järvelä & Poikela 2007, 185.)

Kognitiivisilla eli tiedollisilla prosesseilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka sisältää aiemmasta työkokemuksesta saatua tietoa, ulkopuolelta opittua tietoa ja organisaatiossa olemassa olevaa tietoa. Työpaikan tulee pystyä tarjoamaan yksilöille mahdollisuuden rakentaa saatavilla olevasta tiedosta sellainen kokonaisuus, joka palvelee yksilöä parhaiten. Tällaisen kokonaisuuden hallitsemisessa tarvitaan tiedon johtamista. (Järvelä & Poikela 2007, 185.)

Operationaaliset eli toiminnalliset prosessit pitävät sisällään osallistamisen, oppimisen ja tiedon organisoinnin. Tällä tarkoitetaan työssä oppimista ylläpitävien toimintojen suunnittelua, kokeilemistä, toteuttamista konkreettisesti ja vakiinnuttamista organisaatioon. Jotta työssä oppiminen on suunnitelmallista ja jatkuvaa, toiminnallisia prosesseja tulee suunnitella etukäteen niiden tärkeytensä vuoksi. Operatiivista johtamista tarvitaankin tällaisen toiminnan tueksi. (Järvelä & Poikela 2007, 186-186.)

3.2.2 Työssä oppimisen tavat

Jokainen yksilö on erilainen niin tarpeiden osalta kuin siinä, millä tavoilla hän toimii. Jokaisella on myös oma persoonallisuus, joka määrittää sen, millainen ihminen on perusluonteeltaan, suuntautumiseltaan ja oppimiskyvyltään. Tämä taas tarkoittaa sitä, että oppimisen keinojakin tulee olla runsaasti erilaisia. Yksi oppii, kun kuuntelee toisia, toinen oppii seuraamalla, kolmas oppii tekemällä itse, neljäs oppii lukemalla ja viides jollakin muulla tavalla. Tämän vuoksi on tärkeää, että oppimiseen annetaan muitakin mahdollisuuksia kuin esimerkiksi pelkästään muiden kuunteleminen. (Moi-
lanen 2001, 142.) Salminen (2005, 132) luettelee työssä oppimisen tavoiksi perehdytyksen, työparin, oman mentorin, osaamista kehittävän työtehtävän, sijaisuuden, koulutuksen ja opiskelun sekä ohjaajana tai kouluttajatehtävissä olemisen.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä 70:20:10 –oppimisen malli, jolla tarkoitetaan sitä, että 70% oppimisesta ja kehityksestä tapahtuu työssä esiintyvien kokemusten, tehtävien ja ongelmanratkaisun kautta. Tämä osa on kaikkien tärkein tekijä oppimisen ja kehityksen kannalta, koska soveltamisen ja käytännön kautta ihminen oppii helposti. Mallissa 20% tarkoittaa sitä, että sen verran työntekijän tulee oppia muilta työkavereilta. Tämä pitää sisällään toisten työnteon seuraamisen, toisilta saadun palautteen ja toisten kanssa yhteistyössä olemisen. Mallin viimeinen osa, eli 10% oppimisesta tulee hankkia erilaisten koulutusten kautta, eli muodollisen oppimisen avulla. (Princeton University 2009.)

Luoto (2011) nimittää 70:20:10 –mallin oppimisen ja kehittymisen malliksi. Hänen mukaansa mallissa tulee esiin, millä tavalla oppimisen pitäisi jakautua työelämässä. Työelämässä tulisi oppia oman tekemisen, toisilta oppimisen ja muodollisen koulutuksen kautta. Mallista puhutaan myös filosofiana, teoriana ja menetelmänä. Luoto muistuttaa, että malli ei ole sääntö, eikä se määritä miten oppiminen pitäisi järjestää. Malli on hänen mukaansa viitekehys. 70:20:10 –mallin mukaan ihminen oppii 70% itse työtä tekemällä erilaisten haasteiden ja ongelmanratkaisuiden kautta. 20% oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, esimerkiksi palautteen saamisen avulla, kokemusten jakamisen avulla tai seuraamalla työkavereiden työtä. Mallin mukaan ihminen omaksuu vain 10% järjestetyn koulutuksen kautta.

70:20:20 –mallin isänä voidaan pitää kanadalaista professoria, nimeltä Allen Tough, joka on ottanut ensimmäisen kerran kantaa tällaiseen ajatteluun 1960 –luvulla. Alun perin oli tutkittu, miten johtajat käyttävät kompetenssejaan, ja sitä kautta oli havaittu kyseinen jaottelu. Malli on saanut kritiikkiä, sillä ihmiset oppivat eri tavoilla. Siksi tällaista jaottelua ei voida pitää yleispätevänä kaikilla aloilla. Mutta esimiestyössä tällainen malli on kelpo ajattelutapa. 70:20:10 –viitekehys antaa mahdollisuuden suunnitella ja sovittaa eri toimintoja mallin mukaisesti. (Luoto 2011.)

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi työssä oppimisen tapoja, eli virheiden kautta oppimista, tekemällä oppimista, opiskelun kautta oppimista, palautteen kautta oppimista, vuorovaikutuksen kautta oppimista ja reflektointia.

Virheistä oppiminen

Yksilö oppii työssä tekemiensä virheiden kautta. Brittiprofessori Richard Wisemanin tekemissä tutkimuksissa selvisi, että onnistumisissa ehdottoman tärkeää on se, miten suhtautua vastoinikäymisiin. Virheiden tekemisessä olennaista on siis se, että ajattelee niitä oppimiskokemuksena, sillä virheet ovat yksi tapa kartoittaa sellaisia ratkaisuja, jotka eivät toimi. (Järvilehto 2013, 63, 120-121.) Virheistä oppiminen pitäisi aina nähdä mahdollisuutena oppia jotakin uutta, sillä jos virheitä yritetään peitellä, niitä ei tule käytyä läpi eikä sitä kautta tapahdu oppimista (Virolainen & Virolainen 2018,

296). Usein valmiuksia lisätään omassa osaamisessa juuri epäonnistumisten ja vaikeuksien kautta (Salminen (2005, 135).

Organisaation suhtautuminen virheisiin vaikuttaa paljon siihen, pidetäänkö virheitä oppimista edistävinä vai estävinä tekijöinä. Virheet tulisi nähdä oppimista edistävinä asioina, koska silloin käydään läpi tapahtunut virhe, josta opitaan uutta. Jos työyhteisössä ei sallita virheiden tekemistä, energiaa kuluu oppimisen sijasta virheiden peittelyyn, jonka kautta suotavaa oppimista ei tapahdu. (Nummelin 2007, 125). Jabe (2007, 185) kokee samalla tavalla, että niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin oppii, jonka takia epäonnistumisia ei tarvitse pelätä. Viitala (2005, 311) tuo myös esiin virheistä oppimisen. Virheistä ei tule rankaista, sillä siitä voi seurata virheiden peittelyä, jonka seurauksena mahdollisuus uuden oppimiseen estyy. Virheitä tulisi käsitellä niitä analysoiden. Virheitä tulisi pitää arvokkaina, sillä ne ovat merkittäviä oppimisen edistäjiä.

Tekemällä oppiminen

Suurin tekijä työssä oppimisessa on itse työn tekeminen, johon vaikuttavat yksiköiden aikaisemmat kokemukset (Collin 2007, 202-206.) Tutkimusten mukaan erityisesti havainnointi, kuuntelu, mallista katsominen ja osallistuminen ovat tärkeitä tapoja oppia (Collin & Billet 2010, 215). Tutkimusten perusteella kuvataan työssä oppiminen hyvin käytännönläheiseksi, mikä edellyttää yksilön sitoutumista työtehtäviin sekä työympäristöltä mahdollisuuksia mielekkääseen työn toteuttamiseen ja vuorovaikutukseen (Collin & Billet 2010, 216).

Collinin (2005) tutkimuksessa huomattiin haasteellisen ja ongelmallisen työtehtävän vaikutus oppimiseen, kun tutkittiin suunnitteluinsinöörien työssä oppimista. Tutkimukseen osallistuneiden mukaan uusi tai haasteellinen tilanne antaa merkittävän tilaisuuden uuden oppimiseen ja samalla työntekijän ongelmanratkaisukyvyt kehittyvät. Myös Salmisen (2004, 135) mukaan uudet ja vaikeammat työtehtävät auttavat yksilöä suoriutumaan, mikä taas lisää luottamusta itseään kohtaan. Tehtävien vaatimustason lisääntyessä myös verkottuminen kasvaa ja tieto lisääntyy.

Työssä oppimista tapahtuu myös erilaisten konfliktitilanteiden kautta, joita työyhteisöissä tapahtuu. Näitä tilanteita voivat aiheuttaa työtilanteiden äkillinen muuttuminen, ajan ja muiden resurssien puute sekä unohdukset, jotka johtuvat kiireestä. Jotta työssä tapahtuviin erimielisyyksiin saadaan selvyys, siihen tarvitaan ongelmien ratkaisemista sekä erilaisten asioiden selvittelemistä. Ongelmanratkaisu vaatii kunkin konfliktitilanteen ja erilaisten käytäntöjen ehtojen mukaan toimimista, minkä vuoksi ongelmanratkaisu ei ole niin suoraviivaista. Ongelmanratkaisussa on havaittavissa myös vuorovaikutuksen tärkeä rooli, koska sitä tehdään kollegojen, ulkopuolisten osallistujien ja monien muiden ihmisten kanssa. (Collin 2007, 209-210.)

Yhtenä työssä tapahtuvana oppimistapahtumana voidaan pitää erilaisia ongelmanratkaisutilanteita. Joka kerta, kun eteen tulee uusi ongelmallinen tilanne, siitä opitaan uutta. Oppiminen erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa on erittäin kontekstisidonnaista, joten tilanteissa tarvitaan erilaista osaamista ja ajattelua, jonka vuoksi opitaankin erilaisia asioita kustakin tilanteesta ja sen ratkaisemisesta. (Viitala 2005, 277.)

Opiskelu

Työssä voi oppia erilaisilla opiskelun tavoilla. Itsenäistä oppimista voi tapahtua joko tietoa etsimällä tai oman nykyisen työn tarkastelun kautta. Itseopiskelulla tarkoitetaan oma-aloitteista tiedon etsimistä erilaisista kirjallisista materiaaleista, kuten oppaista, tutkimusraporteista, ammattilehdistä ja ohjeista. (Moilanen 2001, 144). Koulutus katsotaan myös yhdeksi työssä oppimisen muodoksi. Usein koulutuksella on jokin tietty tarkoitus, ja osallistujan vastuulle jääkin se, miten hän hyödyntää saamaansa koulutusta. (Moilanen 2001, 146.) Perehdytys on myös yksi tapa oppia. Perehdyttäminen on uuden työntekijän tutustuttamista uuteen organisaatioon sekä uusiin tehtäviin. Perehdytys on tärkeää, sillä se auttaa uutta henkilöä sopeutumaan talon tavoille, se vaikuttaa organisaation toiminnan laatuun sekä vaikuttaa siihen, millaisen kuvan uusi henkilö saa uudesta yrityksestä. Silloin kun yksilö vaihtaa työtehtäviään organisaation sisällä, perehdytyksen painopiste on uusissa työtehtävissä. Uuden työntekijän kohdalla taas työtehtävien lisäksi perehdytetään hänet koko organisaatioon. (Viitala 2005, 252.) Perehdyttämisen tärkeys on usein tiedostettu organisaatioissa, mutta valitettavan usein sille ei anneta käytännössä niin suurta arvoa (Kjelin ja Kuusisto 2013, 13.)

Palaute

Lähtökohtana oppimiseen voidaan pitää palautetta. Palautteen merkitys yksilölle on tärkeää, sillä sitä voidaan pitää oppimisen perustana. Palauteen tehtävään kuuluu myös ongelmien syntymisen estäminen työyhteisöissä. Palautteen antamiseen pitäisi kiinnittää ehdottomasti enemmän huomiota, sillä organisaatioissa on erittäin vähän palautejärjestelmiä, jotka tukevat oppimista. Nykyään käytetään paljon laajaa 360 asteen palautetta, jolla tarkoitetaan, että palautetta saadaan esimiehiltä, alaisilta, kollegoilta ja mahdollisesti esimerkiksi asiakkailta. (Sydänmaalakka 2004, 63, 67.) Myös Nummelin (2007, 88) vannoo palautteen nimeen. Palautteen yhtenä tehtävänä on säilyttää työn tekeminen sellaisena, että se edistää päämääriä ja tavoitteita. Lisäksi palautteen saaminen auttaa kehittymään omassa työssään.

Viitalankin (2005, 148-149) mukaan palautteella on merkittävä rooli oppimisessa. Esimiehellä on palautteen antamisessa vastuu. Tärkeää on antaa erityisesti myönteistä palautetta, sillä negatiivinen palaute voi aiheuttaa negatiivisen kierteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos yksilö saa jatkuvasti kriittistä palautetta, hän voi alkaa vastustaa oppimista epäonnistumisen pelossa, koska pelkää saavansa taas moitteita tekemisistään. Siksi pienistäkin asioista on tärkeää antaa myönteistä palautetta, jotta saavutetaan hyvä oppimiskierre, joka taas edistää oppimista.

Järvinen (2006, 97-98) on myös sitä mieltä, että palaute edesauttaa uuden oppimista. Ilman palautetta yksilö ei välttämättä tiedä, miten hän toimii ja mitä häneltä odotetaan. Esimerkiksi esimiestyössä alaiset voivat antaa palautetta johtamistaidoista, joiden kautta esimies voi korjata omaa toimintaansa. Palautteen avulla esimies saa myös vinkkejä ja tietoa siitä, mitä alaiset häneltä odottavat ja miten hänen tulisi jatkossa toimia. Palaute on siis johtamisessa ja itsetuntemuksessa keskeinen työkalu, jotta työssään voi kehittyä. Palautteen avulla voi nousta esiin sellaisiakin tekijöitä, joista esimies ei ole ollut ollenkaan tietoinen.

Vuorovaikutuksen kautta oppiminen

Virolaisen & Virolaisen (2018, 98) mukaan toisilta oppiminen on nopea tapa oppia. Stanfordin yliopistossa tehtiin tutkimus, jossa tutkittiin opiskelijoiden toisia auttamisen vaikutusta pareittain oppimistuloksia ajatellen. Tulosten mukaan pareittain työskentely oli neljä kertaa tehokkaampaa kuin se, että ryhmän koota olisi pienennetty tai opetusaikaa olisi pidennetty. Myös Collin & Billet (2010, 18) tukee ajatusta, sillä tutkimusten mukaan työssä oppimisessa on havaittavissa selkeä sosiaalinen ulottuvuus. Työssä oppiminen on vahvasti sidoksissa osallisuuteen ja työyhteisöissä toimimiseen. Kollegoilla ja muilla jäsenillä työyhteisössä on merkittävä rooli omassa osaamisessa ja sen kehittämisessä, sillä usein oppimista tapahtuu erilaisissa tiimeissä tai ryhmissä. Myös ilmapiiri ja toimiva vuorovaikutus vaikuttavat oppimiseen myönteisesti.

Kukaan yksilö ei tiedä kaikesta kaikkea, joten siksi toimiva vuorovaikutus on tärkeää, jotta tiedon jakaminen muille on mahdollista oppimisen valossa. Toisilta oppimisen päämääränä on toisilta kyselemisen lisäksi toimiva vuorovaikutus, jossa yhdistyy kunkin yksilön omaava informaatio yhdeksi kokonaisuudeksi, jota kukaan ei yksin pysty hallitsemaan. Tällä keinolla vältetään tekemästä samoja virheitä ja annetaan mahdollisuus toisten kokemuksista oppimiseen. (Moilanen 2001, 144-145.) Mentoritoimintaa voidaan pitää yhtenä vuorovaikutuksen kautta oppimisen tapana. Lankisen ym (2004, 94-96) mukaan mentoroinnissa on kyse kokemuksesta oppimisesta, jossa tietoja ja

taitoja siirretään vähemmän kokemusta omaavalle henkilölle vuorovaikutuksen kautta. Mentoritoiminta on tehokas toimintatapa tiedon levittämiseen, mutta se edellyttää perusteellista suunnittelua toimiakseen.

Yhdessä työskentely on yksi tehokkaista oppimisen tavoista myös Saralan & Saralan (2001, 142) mukaan. Yhdessä työskentely ja sen kautta oppiminen perustuvat toisten auttamiseen ja aktiiviseen osallistumiseen. Lisäksi yhdessä asetettuja tavoitteita ei voida saavuttaa, mikäli jokainen ryhmän jäsen ei anna sille omaa panostaan. Erautinkin (2004) tutkimuksen tulokset osoittavat yhdessä työskentelyn tehokkaaksi tavaksi oppia työssä. Tulosten mukaan yhdessä työskentely edistää oppimista siten, että se mahdollistaa havainnoinnin ja muiden kuuntelemisen. Nämä tekijät lisäävät mahdollisuuksia työntekemisen uusiin tapoihin ja saada uusia näkökulmia asioihin. Myös Collin & Billet (2010, 215) painottavat, että havainnointi, kuuntelu, mallista katsominen ja osallistuminen ovat tärkeitä tapoja oppia.

Reflektointi

Reflektoinnilla tarkoitetaan itsetuntemusta eli ihmisen kykyä tunnistaa omaan käyttäytymiseen ja muuhun toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat tunteet, ajatukset ja erilaiset pyrkimykset. Reflektointi on kyseenalaistamista, tietynlaista tutkivaa otetta, joka kohdistuu itseen sekä johonkin tilanteeseen tai tapahtumaan. Asioiden kyseenalaistaminen auttaa pääsemään pois rutiininomaisista käytännöistä ja ymmärtämään jotakin sellaista, josta ei ole aiemmin ollut tietoinen. Kun käsitykset itsestä ja omasta toiminnasta muuttuvat, tapahtuu uuden oppimista. Tätä kautta muuttuu tapa käyttäytyä ja ajattelu itseään kohtaan sekä itsevarmuus kasvaa. (Nummelin 2007, 26, 43-44.)

Reflektointi on aiemman kokemuksen havainnointia ja pohdintaa, jota yksilö voi tehdä yksin tai muiden kanssa. Reflektoinnin tehtävänä on pitää yllä oppimista tekemisen ja ajattelun välillä. Reflektiivinen oppiminen tapahtuu vasta kokemuksen pohtimisen, ymmärryksen rakentamisen ja tekemisen jälkeen. Ilman reflektointia ei siis tapahdu oppimista, sillä oppiminen vaatii aina luovaa, uudenlaista ajattelua. (Poikela & Järvinen 2007, 180-182.)

Viitala (2005, 147, 143) ottaa myös kantaa itsearviointiin. Hänen mukaansa reflektio vie oppimista eteenpäin ja on lisäksi oppimisen edellytys. On tärkeää, että yksilö tuntee oman osaamisensa, sen rajat ja tavat oppia, jotta hän voi oppia paremmin. Viitala puhuu reflektiosta tutkivana otteena, jolla tarkoitetaan menneitä ja nykyistä toimintaa. Jotta työssä ja omassa osaamisessa kehittyy, tärkeintä on kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan. Oman suoriutumisen tutkiskelun jälkeen yksilöllä tulisi olla tavoitteena kehittyä työssään ja osaamisessaan, sillä mikään ulkopuolinen arviointi ei voi korvata itsestä lähtevää oman tekemisen arviointia ja halua kehittyä.

3.2.3 Työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä

Tässä käsitellään yksilön työssä oppimiseen vaikuttavia edistäviä ja hidastavia tekijöitä. Osa tekijöistä voivat olla todellisia organisaatioon liittyviä konkreettisia esteitä, mutta osa voivat liittyä ihmisen omaan ajattelumaailmaan ja toimintamalleihin, jolloin niiden tunnistaminen voi olla haastavaa.

Työssä oppimista edistävät tekijät

Työssä oppimista voi edistää itsenäinen opiskelu. Itseopiskelulla tarkoitetaan myös mahdollisuuksia oppia nykyisessä työssä, sillä omaa työtäänkin voi tarkastella kriittisesti, jotta löytää sellaiset tekijät jotka eivät ole hyödyllisiä omassa työssään. Uuden oppimiseksi voi myös kokeilla uusia toimintatapoja työssä ja ottaa uusista kokemuksista kaiken hyödyn irti. Oman työn kautta voi lisäksi miettiä onnistumisia ja epäonnistumisia, ja oppia sitä kautta. Lisäksi aina voi myös kysyä, jos saisi tehtäväkseen uusia haasteita. Omaehtoisessa opiskelussa tärkeintä on avarakatseisuus, jotta näkee erilaiset tilanteet mahdollisuuksina oppia uutta. (Moilanen 2001, 144.)

Tutkimuksissa on havaittu, että aikuisten oppiminen vaatii heidän omaa kiinnostusta asiaan, jolloin jokaisen oma motivaatio on merkityksellinen mahdollistamassa uuden oppimista (Collin 2007, 203). Jos yksilö on kiinnostunut uudesta asiasta, tehtävästä tai haasteesta, hänellä on motivaatiota hoitaa tehtävä ja löytää siihen ratkaisu, jota kautta tapahtuu oppimista. Työssä tapahtuvassa oppimisessa on siis suuri rooli yksilön omissa tavoitteissa ja mielenkiinnon kohteissa. (Collin & Billet 2010, 216.)

Työssä oppimisessa asenteen merkitys on erityisen tärkeä. Tutkimukset osoittavat, että lähtötilanteessa asenteella on suurempi merkitys kuin lahjakkuudella. Jos ihminen pitää osaamistaan muuttumattomana, hän antaa periksi uusien haasteiden edessä, jolloin oppimista ei tapahdu. Jos taas asenne on kohdillaan, on ihminen paljon sinnikkäämpi eikä anna periksi ennen kuin ongelma on ratkaistu. (Järvilehto 2013, 59.) Myös Virolainen & Virolainen (2018, 44, 72) painottavat yksilön asennetta oppimiseen. Heidän mukaansa, jos yksilö taustoistaan huolimatta uskoo, että voi saavuttaa jotakin tekemällä töitä sen eteen, ovat oppimisen lähtökohdat erittäin hyvät. Virolaisten mukaan useissa tutkimuksissa on noussut esiin se, että olemalla täysillä mukana oppimisessa ja ottamalla vastuun omasta oppimisestaan, ihmiset oppivat tehokkaasti. Uuden oppimisessa ja kehittämisessä tärkeitä tekijöitä ovat asioiden haastaminen ja kyseenalaistaminen (Moilanen 2001, 32).

Tutkimusten mukaan työssä oppiminen tapahtuu usein osallisuuden ja työyhteisöissä toimimisen kautta, jonka takia kollegoilla on merkittävä rooli. Tästä syystä on tärkeää, että vuorovaikutus

on toimivaa ja ilmapiiri on hyvä, jotta mahdollisuudet oppimiseen ovat paremmat. (Collin & Billet 2010, 218.)

Työssä oppimista hidastavat tekijät

Ihmisten sisäisillä oppimisen esteillä tarkoitetaan erilaisia pelkotiloja ja tunteita, jotka vaikuttavat kielteisesti uuden oppimiseen. Yksilön oma maailmankuva, käsitys itsestä tai omista mahdollisuuksista voivat muuttua esteeksi, jos ajattelee pessimistisesti esimerkiksi omista kyvyistään. Erilaiset muutokset voivat aiheuttaa yksilöissä epävarmuutta, jonka vuoksi aletaan pelätä omaa selviytymistä, työpaikan menetystä tai kykyjen riittävyyttä. Jos pelot ja ahdistus käyvät liian suuriksi, uuden oppiminen estyy kokonaan, kun ollaan epävarmoja omasta oppimiskyvystä. Ihmiset, jotka ajattelevat asioista kielteisesti, välttelevät yleensä uusiin haasteisiin tarttumista epäonnistumisen pelossa. Lisäksi toisilta kyseleminen ja avun pyytäminen ovat vähän käytettyjä apuvälineitä oppimisessa, sillä pelätään oman osaamattomuuden esille tuloa tai kärsitään ajan puutteesta. (Moilanen 2001, 136-137, 144.)

Ulkoisilla oppimisen esteillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation toimintamalleista ja periaatteista johtuvia tekijöitä, jolloin yksilön henkilökohtainen mahdollisuus esteiden poistamiseen on hyvin pieni. Esimerkiksi ajanpuute katsotaan usein olevan este oppimiselle. Rahakin saattaa estää oppimista, jos työnantajalla ei ole resursseja panostaa taloudellisesti uuden oppimiseen. Työyhteisö voi vaikuttaa kielteisesti oppimiseen, jos työkaverit ovat kateellisia, eivät salli virheitä tai erilaisuutta. Myös esimiehen oppimisvastainen käyttäytyminen voi estää oppimista. (Moilanen 2001, 138-139.)

Työssä oppimisen tutkimuksissa ja luovan yhteistoiminnan tutkimuksissa on todettu, että työssä oppimista estävät enemmän sosiaaliset ja yhteisölliset seikat kuin yksilölliset seikat. Tällä tarkoitetaan sitä, että erilaiset oppimisen konfliktit liittyvät usein organisaation rakenteellisiin seikkoihin, kollegoihin tai lähiyhteisöihin. (Collin & Billet (2010, 220.) Viitalan (2005, 184) mukaan länsimaisessa ajattelussa yleistä on ajatus siitä, että yksilö omistaa tiedon, mikä estää tiedon jakamisen muille ja sitä kautta oppiminen hidastuu.

Yksilön työssä oppimisen esteinä voivat olla toimintaan, tiedonhankintaan, ymmärrykseen tai soveltamiseen liittyviä seikkoja, jotka hidastavat työssä oppimista. Toimintaan liittyviä esteitä voivat olla oma haluttomuus oppia, motivaation puute tai oman ajattelun kapeutuminen. Tiedonhankintaan liittyviä esteitä ovat ajanpuute, tiedon saamattomuus, liika tieto tai ristiriitainen tieto. Ymmärryksen kautta työssä oppiminen voi estyä reflektion puutteen vuoksi, jolloin ei arvioida omaa toi-

mintaa. Voidaan myös pitää asioiden ymmärtämistä turhana, jonka tuloksena ei anneta uuden oppimiselle mahdollisuutta. Soveltamiseen liittyviä esteitä voivat olla asioiden unohtaminen tai pitkäjänteisyyden puute. (Sydänmaalakka 2004, 45-46.) Myös Virolaisen & Virolaisen (2018, 15) mukaan oppimista hidastavat alhainen motivaatio, kiire ja omia taitoja kohtaan puutteellinen luottamus. Sydänmaalakka (2017, 93) on samoilla linjoilla, sillä hänen mukaan oppimisen esteitä ovat urautuneisuus, paksunahkaisuus, saamattomuus ja keskeneräisyys.

Ihmisten erilaisuus on yksi työyhteisöissä esille noussut teema. Ihmisten erilaisuus pitäisi hyväksyä ja ajatella sitä enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Ihmisillä on hyvin erilaiset ajattelu- ja toimintatavat, joita pitäisi hyödyntää työyhteisössä. Usein kateus nouseekin esille, mikä taas vaikeuttaa kaikkien työskentelyä ja sitä kautta estää uuden oppimista. (Viitala 2001, 32.)

Työelämän kansainvälistyminen näkyy työelämässä, sillä työelämässä ollaan tekemisissä ulkomaalaisten työkavereiden, yhteistyökumppanien tai asiakkaiden kanssa. Kansainvälistyminen edellyttää myös toisille käyntiä ulkomailla ja toisille muuttoa ulkomaille. Kansainvälistyminen tuo mukanaan omia oppimisen haasteita, jotka voivat olla suuria, kuten uusien työtapojen omaksumista tai pienempiä, kuten vieraan kielen osaamista. Edellä mainitut haasteet ovat todellisia, sillä esimerkiksi uuden kielen osaaminen ei tapahdu hetkessä. (Moilanen 2001, 34.)

Tietotekniikka on läsnä nykyään lähes jokaisen työssä päivittäin, erityisesti tietotyötä tekevillä. Tietotekniikkaan panostetaan jatkuvasti esimerkiksi uusien ohjelmien tai laitteiden kautta, mikä taas voi tuoda haasteita oppimiselle. Tietotekniikan nopean kehittymisen takia oppimisen tarve on jatkuvaa, joka taas vie ihmisiltä aikaa muiden tärkeimpien asioiden oppimisesta. (Moilanen 2001, 35.)

3.2.4 Aiemmat tutkimukset työssä oppimisesta

Työssä oppimista käsitteleviä tutkimuksia on paljon, mutta esimiehiin kohdistuvia tutkimuksia on yllättävän vähän. Suomalaisessa kirjallisuudessa työssä oppimista ovat tutkineet Eteläpelto ym (2007), Tynjälä ja Collin (2000) sekä Järvelä ja Poikela (2007), jotka ovat kiinnostuneet työssä oppimisen ympäristöstä. Heidän mukaan oppimista tapahtuu huomaamatta työn teon lomassa esimerkiksi ongelmien tai virheiden kautta. Työssä oppimista ovat käsitelleet myös Moilanen (2001) ja Sydänmaalakka (2004). Kansainvälisesti työssä oppimista ovat tutkineet Lewitt & March (1988) ja Billet (2001), jotka ovat tutkineet rutiineita osana työssä oppimista.

Eraut ym (2004) ovat tutkineet työssä oppimista monissa eri projekteissa. Vuonna 2004 on julkaistu artikkeli, jossa Eraut kokoaa tuloksia työssä oppimisesta. Heidän projekteissa on tutkittu ammattilaisten, teknikoitten ja päälliköiden työssä oppimista. Tuloksista löydettiin neljä usein esiin

nousevaa tilannetta, jossa oppimista tapahtuu. Nämä olivat osallistuminen ryhmän toimintaan, toisten kanssa työskentely, haastavien tehtävien suorittaminen ja asiakkaiden kanssa yhdessä työskentely. Oppimisen tavoiksi esiin nousi formaali opiskelu, kuunteleminen, toisten tarkkaileminen, reflektointi, taitojen harjoittelu, yritykset ja virheet, valmennus sekä mentorointi. Esiin nousi myös palautteen tärkeys, suotuisa oppimista edistävä ilmapiiri ja työpaikan sisäiset suhteet.

Heikkilä (2006) on tutkinut työssä oppimista väitöskirjassaan monesta eri näkökulmasta monissa eri työpaikoissa ja eri aloilla. Hän on erityisen kiinnostunut siitä, miten työntekijät kokevat työssä oppimisen ja minkälaiset lähtökohdat heillä on oppimiseen. Työn luonne ja se, kuinka työ oli organisoitu, vaikutti erityisesti oppimisen mahdollisuuksiin. Tutkimuksen tuloksista nousee esiin, että esimerkiksi kiire vaikuttaa kielteisesti uuden oppimiseen. Oppimisen tavoista nousevat esiin kokemuksista ja virheistä oppiminen, itsenäinen opiskelu, teorian ja käytännön yhdisteleminen, ryhmässä oppiminen sekä ongelmien ratkominen.

Tikkamäki (2006) on omassa väitöskirjassaan selvittänyt hoitoalan, kaupan alan, metallialan ja uusmedia-alan organisaatioissa työskentelevien yksilöiden työssä oppimisen tapoja sekä sitä edistäjiä ja ehkäiseviä tekijöitä. Väitöskirjassa otetaan huomioon sekä työntekijöiden että johdon näkemys. Tuloksissa nousi esiin, että työssä oppimisen tavat vaihtelevat aloittain työntekijöiden keskuudessa, mutta ei johdon keskuudessa. Työssä oppimisen tavat olivat saman tyyppiset sekä työntekijöillä että johdolla. Työn oppimisen tavoiksi paljastuivat tekemällä oppiminen, opiskelu ja koulutus, tiedon hakeminen ja ideointi, vuorovaikutuksessa oppiminen, ongelmanratkaisu sekä reflektointi. Työssä oppimista edistäviä tekijöitä olivat oma halukkuus, esimiehen palaute, kollegoiden vertais-tuki ja kannustava organisaatiokulttuuri. Työssä oppimista estäväksi tekijäksi paljastuivat kiire, tuen puute, työn organisointiin liittyvät haasteet ja kehittymismahdollisuuksien vähäisyys. Organisaatiomuutokset katsottiin niin oppimista edistäviksi kuin estäviksi tekijöiksi siten, että muutokset antavat aina mahdollisuuksia kehittyä, mutta toisaalta muutokset aiheuttavat aina jonkinlaista stressiä tai painetta, jonka vuoksi uuden oppiminen saattaakin estyä.

Nieminen (2004) on tutkinut työssä oppimisen edistäjiä ja hidastajia palvelualalla. Tutkimuksen kohteena oli Ikaalisten Kylpylän kerroshoitajat. Hänen tutkimuksensa tuloksista työssä oppimisen edistäjiksi nousee vuorovaikutus ja hidastajiksi asenteet työtä kohtaan sekä tiedonkulun heikkous. Myös Vilkki (2016) on tutkimuksessaan tutkinut työssä oppimista. Hänen tutkimuksensa kohdistui IT-alan työntekijätasoon. Tutkimuksessa selvitettiin työssä oppimisen tapojen lisäksi työssä oppimista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Työssä oppimista tapahtui suurimmaksi osaksi arkista työtä tekemällä ja vuorovaikutuksessa toimimisen kautta. Tutkimuksen tuloksista oppimisen edistävinä tekijöinä nousivat vaikutusmahdollisuudet, työn mielekkyys, yksilön oma halu ja kiinnostus oppia

lisää sekä avoin ja oppimismyönteinen ilmapiiri. Työssä oppimisen esteinä pidettiin kiirettä, ammatillisen kehittymisen tuen ja mahdollisuuksien vähäisyyttä sekä johtajuutta.

Liisanantti (2016) tutki työssä oppimista aikuiskoulutusorganisaatioissa kehittämistarkoituksessa. Hänen tutkimuksen tuloksista nousi esiin työssä oppimisen tapoja, joita on vuorovaikutustilanteissa oppiminen, johon liittyivät kaikki tekeminen, jossa opitaan toisilta tai toisten kanssa tekemisestä. Lisäksi uutta opitaan pääasiassa arkisessa jokapäiväisessä työssä. Reflektointi oli yksi tekijä, jonka kautta tapahtuu uuden oppimista. Reflektoinnissa korostui se, että on tärkeää pohtia omaa suoriutumistaan, sillä se lisää itsetuntemusta. Lisäksi epämurkavuusalueelle meneminen on yksi tapa oppia ja sitä kautta kehittää omaa osaamistaan. Palaute katsottiin myös tärkeäksi osaksi oppimista. Esiin nousi myös se, että ottamalla vastaan uusia haasteita oppi paljon lisää, jonka myötä oma ammattitaito kehittyi.

3.3 Ura ja urakehitys

Perinteisesti uran käsite liitetään tiettyyn organisaatioon, tarkasti määriteltyihin työtehtäviin ja asemiin. Perinteisten uraa käsittelevien kaavojen mukaan ajatellaan, että uran haasteet ja mahdollisuudet ovat ennustettavissa iän, roolin, persoonallisuuden, arvojen ja oppimistapojen avulla. (Super 1990). Erona aiempiin ajattelutapoihin iän ja aseman tärkeydestä nykypäivänä korostuu yksilön tietoisuus omasta persoonallisuudestaan, arvoista, asenteista, taidoista toimia muiden kanssa sekä osaamisesta tiedon soveltamisesta eri tilanteissa. Nykyään uraa ei enää määrittele yksilön ikä, saman työnantajan palveluksessa oleminen tai asteittain vaikeutuvat työtehtävät. (Ruohotie 2000, 206.) Uran voidaan ajatella koostuvan jatkuvasta osaamisen kehittymisestä, mikä taas ilmenee asiantuntijuutena, taitojen kehittymisenä sekä kasvavana verkostona (Ruohotie 1996;1998).

Aiemmin uran nähtiin olevan selkeämpi. Urasta puhuttiin suoraviivaisena, lineaarisena tai kierremäisenä, joka on muuttanut muotoaan enemmän monisuuntaiseen ja monimuotoiseen suuntaan. (Baruch, 2004.) Uran uudentavalla ajatustavalla tarkoitetaan sitä, että yksilö voi mennä minne suuntaan tahansa tai jatkaa siitä, mihin hän viimeksi on jäänyt. Vaikka ura ei ole enää niin mustavalkoinen, se nähdään nykyään kuitenkin huomattavasti joustavampana kuin aiemmin.

Uran käsitettä voidaan tulkita kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat objektiivinen, subjektiivinen ja organisatorinen. Objektiivinen näkökulma käsittää ajatuksen perinteisestä urapolusta, jonka mukaan ura etenee hierarkkisesti niin, että työtehtävät tai roolit muuttuvat entistä haasteellisemmaksi ja vastuullisemmaksi. Ajatus käsitteen objektiivisuudesta perustuu ulkoisesti mitattaviin tekijöihin, jonka takia se ei huomioi ollenkaan esimerkiksi yksilön henkilökohtaisia tavoitteita tai motiiveja. Subjektiivisella urakäsitteellä viitataan koko yksilön elämän käsittävään ammatilliseen prosessiin

oppia, joka muokkaantuu omien tavoitteiden, motiivien, asenteiden, arvojen, odotusten ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien yhteisvaikutuksesta. Jokaisen yksilön omakohtainen kokemus urasta ja siinä etenemisestä on erittäin yksilöllinen, jonka vuoksi tällaista omaan tulkintaan perustuvaa urakehitystä ei ole mahdollista mitata ulkoisten tekijöiden perusteella. Kun urasta puhutaan organisatorisella ulottuvuudella, sillä viitataan prosessiin, joka edistää organisaation uudistumisen ja kehittymisen lisäksi yksilön kehittymistä niin henkisesti kuin ammatillisesti. (Lähteenmäki 1995, 28-31.)

Salmisen (2005, 51) ajatus yksilön työurasta tukee Lähteenmäen näkemystä. Salmisen mukaan ura voidaan nähdä myös yksilön omaan kokemukseen perustuvana subjektiivisena tulkintana. Subjektiivinen ura vastaa kysymyksiin: Mitä ura minulle merkitsee ja miltä ura tuntuu. Salmisenkin ajatuksessa nousee esille objektiivinen näkemys urasta, jolla uraa mitataan ulkoisilla tekijöillä, kuten työtehtävillä, ylennyksillä, rooleilla, ammattinimikkeillä tai titteleillä.

Sydänmaalakka (2017, 238-239) kuvailee yleisesti työuraa monella eri tavalla. Työura voi olla erilaisten tehtävien summa, jotka muotoutuvat työuran aikana. Työuraa voidaan kuvailla suurena määränä informaatiota, jolla tarkoitetaan työuran sisältävän kaikkea sellaista tietoa, jonka yksilö on kerryttänyt itselleen erilaisten kokemusten kautta. Ura on paitsi peräkkäin tehtyjä valintoja, mutta myös itseään miellyttävää kehittymistä omassa työssään. Yksilön henkilökohtainen työurakin on nähtävissä monella eri tapaa. Se voi olla oman osaamisen järjestelmällistä kehittämistä, joka ilmenee asiantuntijuuden lisääntymisenä, kontaktien laajenemisena ja motivaation kunnossa pysymisenä. Joidenkin ihmisten työura voi olla perinteisen mallin kaltainen ja tasainen, jossa ei tapahdu poikkeavia muutoksia. Perinteisellä työuralla tarkoitetaan tässä hiljalleen nousevaa polkua, joka on huipussaan yleensä 50-vuotiaana, josta se alkaa vähitellen laskea. Perinteisessä uraa käsittelevässä mallissa ollaan samassa yrityksessä pitkään. Nykyään työura on kuitenkin nähtävissä vapaampana, jossa keskeistä on joustavuus, liikkuminen roolista, organisaatiosta ja paikkakunnasta toiseen. Toimialan vaihtokaan ei ole enää ihmeellistä. Työura on kuitenkin edelleen pitkä, joten siinä ei kannata kiirehtiä. On myös tärkeää ajatella, että on muutakin elämää kuin pelkkä työ.

Vaihemallit ovat yksi tapa määrittää uraa. Superin (1957) näkemyksen mukaan ura etenee neljän toisistaan seuraavan vaiheen kautta, jotka yksilö yleensä käy läpi. Kokeiluvaihe on vaiheteorian ensimmäinen osa, jossa yksilö määrittelee omia kiinnostuksen kohteitaan ja kykyjään sekä pyrkii sovittamaan niitä mielessään parhaiten sopiviin työtehtäviin. Kokeiluvaiheen jälkeen tulevat ensimmäiset kokemukset työelämässä ennen kuin varsinainen opiskeluaika päättyy. Kolmas vaihe on vaikiintuneempi vaihe, jossa tarkoituksena on ylläpitää nykyistä asemaa työyhteisössä, jonne on päätynyt. Viimeinen vaihe on taantumisvaihe, joka tarkoittaa sitä, että yksilö on löytänyt pysyvän työpaikan. Tautumisvaihe ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilö olisi samassa työpaikassa eläköitymiseen

saakka, vaan taantumisvaihe käsittää myös työpaikan vaihdot. Vaiheteoriat muuttuvat ajan saatossa, mutta niitä käytetään silti erilaisissa tutkimuksissa hieman soveltaen. Tämä Superin esittämä malli sopii erityisen hyvin 2000-luvulle, sillä vaiheiden kestot lyhenevät entisestään. Kuten mainittu, aikaisemmin oli tavallista, että yksilöt viettivät suurimman osan työurastaan yhden työnantajan palveluksessa, mutta nykyään toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, joten yksilöille on tyypillisempää vaihtaa työnantajaa.

Urakehitys

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan naiset ja miehet etenevät edelleen urallaan epätasa-arvoisesti, vaikka ero on ollut suurempi kuin nyt. Erona uralla etenemisessä on se, että naiset enenevät hitaammin kuin miehet. Naisilla tyypillistä on edetä pienin askelin, mutta miehillä ei ole harvinaista edetä urallaan suurin harppauksin. Uralla etenemisen epätasa-arvoisuus johtuu myös osaksi siitä, että naiset ja miehet sijoittuvat jo lähtökohtaisesti erilaisiin työtehtäviin samassa yrityksessä. (Jabe & Häkkinen, 2010, 239.)

Schein (1978) määrittelee urakehityksen kolmen näkökulman mukaan, jotka ovat vertikaalinen, syvyysuuntainen ja horisontaalinen. Syvyysuuntaisessa kehittymisen näkemyksessä yksilö etenee tietyissä työtehtävissä kohti laajempaa asiantuntijuutta. Horisontaalisessa urakehityksessä taas yksilö etenee kohti muita saman hierarkiatason työtehtäviä. Vertikaalisessa ulottuvuudessa yksilö etenee urallaan hierarkkisesti ylöspäin uusiin työtehtäviin. Puttosen (2006, 13) mukaan yksilö saattaa edetä urallaan monen eri tason mukaisesti, vaikka ulottuvuudet ovatkin kategorisoitu erityisen yksiselitteisesti.

Uralla eteneminen ei tarkoita ainoastaan ylöspäin vertikaalisesti menemistä, jolloin vastuu kasvaa. Myös horisontaalinen eli sivusuunnassa tapahtuva siirtyminen on urakehitystä, sillä sekin edellyttää uuden oppimista ja osaamisen kehittymistä, joka on uran kannalta positiivista. Horisontaalisessa uralla etenemisessä työnkuva muuttuu usein täysin. Uusiin projekteihin osallistuminen on myös urakehitystä, koska silloin voi testata itseään ja kokea jotakin uutta, jolloin tapahtuu kehittymistä. Jabe korostaa henkilökohtaisessa urakehityksessä sitä, että tärkeintä ei ole valta-asema ja status, vaan se, että yksilö tuntee kehittyvänsä jatkuvasti. Kun yksilöllä on tulevaisuuden suunnitelmia, ja ajatukset suunnataan menneen sijasta tulevaisuuteen, kehitystä tapahtuu koko ajan. Tämän vuoksi ei kannata havitella vain portaiden nousua vertikaalisesti ylöspäin. (Jabe 2007, 82-85.) Uraa voi edistää myös erikoistumalla johonkin osa-alueeseen, laajentamalla osaamistaan tai lisäämällä esimerkiksi johtamisvastuuta (Salminen 2005, 133).

Tavoitteet ovat tärkeitä työssä ja kehittämisessä. Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että tavoite on juuri oikealla tasolla, eli sen tulee olla tarpeeksi haastava, mutta ei liian helppo. Liian haasteellinen tavoite vaikuttaa yksilön ajattelutapaan siten, ettei hänellä olisi mahdollista saavuttaa niitä, eikä hän siten edes yritä päästä tavoitteisiin. Liian matalakaan tavoite ei ole hyvä, sillä se ei innosta eikä sitä kautta tuo onnistumisen tunnetta. Tavoitteet ovat suuri osa motivaatiota, ja erityisesti yksilön itse itselle asettamat tavoitteet. Ilman tavoitteita moni asia jää tekemättä, kun ei tavoitella mitään saavutusta. Tavoitteet saavat yksilön toimimaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti kohti haluttua lopputulosta. (Moilanen 2001, 132-133.)

Motivaatiolla on tavoitteissa suuri merkitys, sillä yksilöillä on tarve päättää itse omasta toiminnasta, joka liittyy tavoitteiden asettamiseen. Kun yksilö näkee vaivaa tavoitteen saavuttamisen eteen ja onnistuu siinä, se saa aikaan tyytyväisyyden tunteen, joka taas vahvistaa itsesääätelyä. Tämän toiminnan jatkuessa yksilö asettaa yhä haastavampia tavoitteita itselle, sillä helpot tavoitteet eivät enää tuota samanlaista tunnetta kuin vaikeisiin tavoitteisiin pääsy. Siksi ihmisen sisäinen, eli omista lähtökohdista alkuunsa saava motivaatio on oppimisen perusta. Motivaatio antaa mahdollisuuden onnistumisen tunteisiin ja pätevyyteen. (Moilanen 2001, 127-128.)

Joidenkin yksilöiden uravalintoja ohjaavat erilaiset haasteet, kovat tavoitteet ja niihin pääseminen. He määrittelevät menestymisen merkiksi sen, että ratkovat vaikeita ongelmia, pääsevät haastaviin tavoitteisiin tai ylittävät hankalia esteitä. Tällaiset henkilöt hakevat ja tarvitsevat jatkuvasti haastetta työhönsä, tai muuten he kyllästyvät. Haasteiden perään olevat yksilöt tarvitsevat mahdollisuuksia testata erityisesti itseään, jos haasteellisuus on henkilön suurin motivaatiotekijä työssä. (Salminen 2005, 120.)

On tärkeää tutkia oman itsen ja työn suhdetta. Omien suoritusten ja osaamisen pohtiminen sekä tavoitteiden asettaminen omalla uralla on kannattavaa, sillä uratavoitteet auttavat saavuttamaan sellaisia asioita, jotka ovat itselle tärkeitä. Tavoitteita kannattaa kuitenkin asettaa yleisellä tasolla, jotta on useita eri vaihtoehtoja tulevaisuudelle. Oleellisinta kuitenkin uratavoitteiden suunnittelussa on se, että tekee asioita, jotka ovat kiinnostavia, tärkeitä ja motivoivia. Elämäntilanteet saattavat välillä muuttua, joten uratavoitteiden kanssa pitää olla silmät ja korvat avoinna ja pysyä joustavana. Jotta työtä jaksaa tehdä, on tärkeää, että töissä hauskaa ja motivaatio on kunnossa. (Sydänmaalakka 2017, 240.)

3.3.1 Urakehitykseen vaikuttavat tekijät

Yksilön urakehityksessä on nähtävissä mahdollisuuksia, uhkia sekä erilaisia käännekohtia (Salmi-nen 2005, 45). Miesten ja naisten urakehitystä edistävät ja hidastavat hieman eri asiat. Tässä tutki-muksessa ei ole tarkoitus erityisesti keskittyä sukupuolten välisiin eroihin, vaikka toki niitäkin tuo-daan esille. Tarkoituksena on yleisesti selvittää urakehityksen haasteita ja mahdollisuuksia. Seuraa-vassa käydään läpi urakehitykseen myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla, mutta eritellään myös naisten sekä miesten edistävät ja hidastavat tekijät urakehitystä koskien. Hen-kilökohtaisilla elämänvaiheilla ja niissä tapahtuvilla muutoksilla on suuri rooli siinä, millaisia valin-toja yksilö tekee urallaan (Ruohotie 2000, 54). Urakehityksessä esimiehellä on suuri merkitys niin hyvässä kuin pahassa. Esimies voi kannustaa uralla eteenpäin tai esimies voi hidastaa uralla etene-mistä esimerkiksi niin, että estää kokonaan uralla kehittymisen ja eteenpäin menemisen. (Jabe 2007, 34.)

Edistävät tekijät

Erilaiset uralla tapahtuvat onnistumiset ovat aina kontekstisidonnaisia, sillä ympäristöllä, verkos-toilla ja yhteisöllä on aina omanlaisensa vaikutus niiden jatkuvan läsnäolon vuoksi. Uraa edistää se, että suunnittelee uraansa, kartoittaa tarpeita, markkinoi itseänsä ja on oikeaan aikaan oikeassa pai-kassa. Voidaan ajatella, että kukaan ihminen ei millään sovi jokaiseen työtehtävään ja rooliin, sillä eri paikoissa tarvitaan erilaista osaamista. Oma persoonallisuus vaikuttaakin paljon johtajan onnis-tumisiin, sillä oma persoonallisuus on tärkein työkalu esimiestyöskentelyssä. On tärkeää tunnistaa omat osaamisalueet ja vahvuudet, jotta osaa käyttää niitä hyödykseen työelämässä. (Jabe & Häkki-nen 2010, 258-259, 300.)

Uraa edistävät erilaiset uralla onnistumisen kokemukset ja erityisesti haasteellisiin tavoitteisiin pääsy. Haasteelliset tavoitteet lisäävät motivaatiota ja halua tehdä lujasti töitä tavoitteiden eteen. Haasteisiin pääsy auttaa yksilöä uskomaan itseensä ja asettamaan uusia haasteellisia tavoitteita. (Ruohotie 2000, 56.)

Naisilla uraa edistävät hyvä itseluottamus sekä usko omiin kykyihin. Myös koulutuksella, in-himillisyydellä, ihmisyydellä, kommunikointitaidoilla ja sivistyksellä ajatellaan olevan oma roolinsa uralla etenemisessä. Perheellä nähdään olevan positiivinen vaikutus urakehitykseen, sillä lasten kas-vatuksesta opitaan paljon, kuten kompromissien tekemistä. Voidaan ajatella, että alaisilla ja lapsilla on samanlaisia odotuksia; he odottavat, että heistä pidetään huolta, mutta haluavat silti tehdä niitä asioita, jotka heitä itseään kiinnostaa. (Jabe & Häkkinen 2010, 242-243.) Naisilla uraa voi edistää

teknisten alojen opiskelu, tai ainakin sellaisten alojen opiskelu, jotka eivät ole perinteisiä naisille. Miehisten alojen opiskelu saattaa auttaa siinä, että muut näkevät naisella olevan auktoriteettia. (Jabe 2007, 29.) Pihan (2006, 135) mukaan oma mentori edistää uraa, sillä mentorilta saa neuvoja, tukea ja roolimalleja.

Miehillä on erityisen hyvä itseluottamus ja usko omiin kykyihinsä. Miehet eivät pelkää kehua omaa osaamistaan ja onnistumisiaan. Tällainen piirre, että luottaa itseensä, edistävät miesten uraa. Miehet myös uskaltavat hakea vaativampia työpaikkoja juuri itseluottamuksensa vuoksi. (Jabe & Häkkinen 2010, 248-249.)

Hidastavat tekijät

Uraa hidastavia tekijöitä voivat olla koulutuksen puute, ikäkysymykset, mahdollinen perhe ja sen tuomat vaatimukset sekä naisilla että miehillä. Myös asuinpaikka voi hidastaa työnsaantia. Uraa saattaa hidastaa myös se, että ei uskalleta ottaa riskejä, sillä riskien ottaminen usein kehittää osaamista, kun joutuu kohtaamaan epämukavuusalueen. Epämukavuusalueelle meneminen kehittää, joka edistää uralle etenemistä. (Jabe 2007, 82-83.)

Naisten uraa voi hidastaa lasikatto, jolla tarkoitetaan näkymätöntä rajaa, jonka yli naisen on hankalaa päästä ylimmälle tasolle. Lasikaton yli päässeet naiset kertovat sen vaativan kovaa osaamista, kunnianhimoista luonnetta, sitkeyttä sekä malttia. Naisilla uralla etenemistä voi hidastaa se, että yritetään olla täydellisiä ja pelätään, että ollaan epäpäteviä. Tällainen toiminta estää mahdollisuudet luovuuteen, joka johtaa siihen, että jämähdetään paikoilleen. Perheen ja uran yhteensovittaminen on jatkuva haaste, joka vaatii naisilta suunnittelua, organisointia ja ennakkointia. (Jabe & Häkkinen 2010, 243-244.) Myös Salminen (2005, 90) tuo esille lasikaton olevan esteenä naisten urakehitykselle, jolla hän tarkoittaa naisten kohtaamia erilaisia esteitä heidän yrittäessään edetä uralla organisaation ylimmille tasoille. Piha (2006, 26) väittää, että naiselle perheen ja uran yhteensovittaminen on hankalampaa kuin miehille. Tätä hän perustelee osin biologisilla syillä ja osaksi asenteilla.

Miesten uraa hidastavia tekijöitä on vähemmän kuin naisilla. Miesten uraa kuitenkin voi jarruttaa toiset miesjohtajat, sillä ne voidaan kokea kilpailijoiksi, jolloin syntyy tappelua (Jabe & Häkkinen 2010, 252).

3.3.2 Aiemmat tutkimukset urakehityksestä

Esille tuli melko nopeasti aikaisempia tutkimuksia etsiessä, että naisten urakehitystä on tutkittu huomattavasti enemmän kuin miesten urakehitystä. Luulen tämän johtuvan tasa-arvo puheesta, jolloin

on saatettu ajatella, että naisilla on enemmän uraa hidastavia tekijöitä kuin miehillä. Suomessa Läh-
teenmäki (1995) on tutkinut paljon urakehitystä, samoin kuin Järvinen (1999) Ruohotie (2000) ja
Jabe & Häkkinen (2010). Kansainvälisesti Baruch (2004), Super (1957) ja Schein (1978) ovat tutki-
neet uraa, niin kuin aiemmin on tullut esille.

Haapakosken (2013) tutkimuksessa tutkittiin erään suomalaisen asiantuntijaorganisaation esi-
miehiä ja heidän uraansa ura-ankkureiden kautta. Tuloksissa nousi esiin, että työn haasteellisuus ja
asiantuntijuus koettiin erittäin merkityksellisinä tekijöinä esimiesten urakehityksessä. Haasteellisuu-
teen lukeutuvat uudet haasteet, oman osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen, joita pidettiin
tärkeimpinä tekijöinä uralla kehittymisessä. Tuloksissa nousi esiin myös ajatus urakehityksen sattui-
manvaraisuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, että koskaan ei tiedä mitä uusia tehtäviä ja uramahdolli-
suuksia avautuu, jos joku lopettaa töissä.

Armisen (2018) tutkimuksessa tutkittiin eri alojen naisjohtajien urakehitykseen myönteisesti
ja kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tuloksista nousee esiin, että johtajalla tulee olla ha-
lua uuden oppimiseen ja uralla etenemiseen, itsevarmuutta, ihmissuhdetaitoja ja rohkeutta tarttua
uusiin haasteisiin. Myös edellisillä esimiehillä ja kollegoilla nähdään olevan merkitystä uran edisty-
misessä. Yliopistotason koulutus ja osaaminen nostetaan myös yhtenä uraa eteenpäin vievänä teki-
jänä. Oman esimiehen ja perheen tuki nostetaan myös esille. Tutkimuksessa uraa hidastavia tekijöitä
olivat lapset ja organisaatiomuutokset. Myös omaan itseen liittyvät seikat, kuten itsevarmuuden ja
rohkeuden puute katsottiin kielteisesti uran etenemiseen vaikuttavina seikkoina. Myös lasikatto tuo-
ttiin esille uraa hidastavana tekijänä. Tutkimukseen osallistuneilla naisilla oli kaikilla jonkinlaisia
tavoitteita urallaan. Osalla ne liittyivät nykyisen työn suorittamiseen ja osalla tavoitteet olivat kor-
keammalla.

Lehtinen (2016) on tutkinut erään palvelualalla toimivan yrityksen johdossa työskentelevien
naisten urakehitykseen myönteisesti vaikuttavia tekijöitä. Esiin nousseita tekijöitä ovat tasapuoli-
suus ylennysten ja rekrytointien suhteen sekä perheen ja työn yhteensovittamisen ymmärrys. Myös
organisaation erilaiset trainee –ohjelmat katsottiin myönteisiksi seikoiksi. Esimiehillä oli myös suuri
merkitys uralla etenemisessä. Hänninen (2013) on tutkinut erityisesti yksityisellä ja julkisella puo-
lella työskentelevien naisten urakehitystä, sen edistäviä ja hidastavia tekijöitä. Tutkimuksen tulok-
sissa tarkastellaan sekä miesten että naisten urakehityksen edistäjiä. Tuloksissa nousee esiin, että
urakehitystä sekä naisilla että miehillä edistävät kova työnteko, tutkinto, ammatillinen pätevyys,
työkokemus, oma asenne, epäonnistumisista oppiminen, sosiaaliset taidot sekä vuorovaikutustaidot,
oma aktiivisuus ja verkostoituminen. Myös yhteiskunnalliset ja organisatoriset tekijät vaikuttavat
urakehitykseen. Naisten urakehitystä on hidastanut esimerkiksi perhe, lasikatto-ilmiö ja naisten hen-
kilökohtaiset ominaisuudet, kuten itsekriittisyys.

Vanhala (1987) on Suomessa tutkinut ensimmäisenä urakehitystä sekä naisten että miesten näkökulmasta. Tutkimuksessa käsiteltiin liike-elämän johtajien uralla etenemistä ja urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa kysyttiin tekijöitä, jotka johtajien mielestä hidastivat heidän urakehitystään. Miesten uraa eivät olleet hidastaneet lähes mitkään tekijät. Naisten uraa hidastivat sukupuoli, lapset ja kotityöt.

Ekonen (2014) on väitöskirjassaan tutkinut keskijohdossa toimivien naisten ja miesten uraa korkean teknologian alalla. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa tekijöitä, jotka edistävät ja hidastavat johtajien urakehitystä. Tutkimuksen tulosten mukaan sosiaaliset suhteet vaikuttavat myönteisesti erityisesti työtehtävää tai työpaikkaa vaihtaessa. Myös riskienottaminen, oma aktiivisuus, tietynlainen rohkeus, ja tavoitteista ääneen sanominen vievät uralla eteenpäin. Lisäksi aikaisempi kokemus, työtehtävässä menestyminen ja erilaisiin projekteihin osallistuminen auttavat selkeästi pääsemään uralle eteenpäin. Uralla kehittämisessä merkityksellistä on myös omat esimiehet, jotka ovat kannustaneet ja auttaneet menemään eteenpäin uralla. Esille nousee myös yhdessä tekemisen ja onnistumisen tärkeys uralla kehittämisessä. Ihmissuhdetaidot ja vallan jakaminen alaisille nostetaan esille tärkeänä tekijänä, jotta urallaan menestyy. Lisäksi erityisesti naisten vastauksissa korostui sattumalle annettu arvo urakehityksessä, verrattuna miehiin. Miesten vastauksissa korostuu ajatus siitä, että heidän maskuliinisuus ja oman itsen esille tuominen edistävät heidän uraansa. Tutkimuksen mukaan naisten urakehitystä hidastaa lasikatto-ilmiö, nuori ikä, kokemuksen puute ja lapset. Miesten urakehitystä hidastaa se, että he eivät ole niin hyviä johtamaan ihmisiä kuin asioita, ja nykyään ihmisten johtaminen on erittäin tärkeää. Työelämä muuttuu ja sitä kautta johtaminen muuttuu entistä valmentavammaksi ja vuorovaikutteisemmaksi toiminnaksi, joka on miesten mukaan heille vaikeampaa kuin naisille, jonka vuoksi tulevaisuudessa miehet voivat kohdata haasteita johtamisessa. Sekä naiset että miehet tuovat esille erilaisten valintojen tekemisen olleen hidasteena urakehitykselle. Esimerkiksi perhe ja kieltäytyminen tarjotusta työtehtävästä ovat hieman hidastaneet urakehitystä.

Ekosen (2014) tutkimuksessa selvitettiin myös johtajien ajatuksia ja toiveita tulevaisuudesta. Tuloksissa selvisi, että haastateltujen urakehitys ei edennyt perinteisen uramallin mukaan hierarkkisesti, vaan urat koettiin enemmän monimuotoisemmiksi. Esille nousi halu olla mukana uusissa jutuissa, mielenkiintoiset työtehtävät ja uuden oppiminen kiinnostivat niin naisia kuin miehiä. Tutkimuksessa haastateltavat eivät havittele vertikaalista urakehitystä vaan horisontaalista etenemistä, jossa korostuvat uudet haasteet, oma kehittyminen ja työn sisältö, sillä paikalle ei haluta jäädä. Lisäksi omalla uralla etenemisessä korostuu enemmänkin subjektiivisuus eli se, miltä yksilöistä itseltään tuntuu urakehitys kuin se, että ulkoisten tekijöiden perusteella mitataan sitä.

Torkkola ja Ruoho (2009) tutkivat toimittajia, tarkemmin nais- ja miespäälliköiden näkemyksiä ja kokemuksia sukupuolen vaikutuksesta uraan. Kiinnitin huomiota tulosten tarkastelussa siihen, että tutkimusten mukaan perhe ei ollut hidastanut päälliköiden uraa. Perhe ja lapset kuitenkin edellyttävät jatkuvaa tasapainoilua työn ja perheen välillä, mutta selkeästi perhe ei ole estänyt urakehitystä. Työllä katsotaan jonkun verran olevan kielteisiä vaikutuksia vapaa-aikaa, sillä työpäivät ovat usein pitkiä, jolloin aikaa jää perheelle vähemmän kuin mitä toivottaisiin.

3.4 Yhteenveto taustaluvuista

Tähän mennessä on käsitelty työelämän muuttumisen ja organisatorisen muutoksen lisäksi esimiestyöskentelyä ja niitä haasteita, joita työelämän muuttuminen tuo esimiesten työhön. Oppimista on käsitelty oppivan organisaation ja työssä oppimisen kautta. On selvitetty työssä oppimisen eri tapoja sekä niitä tekijöitä, jotka edistävät ja estävät työssä oppimista. Aiemmillä tutkimuksilla on saatu tukea teoriaan. On käsitelty uraa ja urakehitystä sekä selvitetty urakehitykseen vaikuttavia myönteisiä ja kielteisiä tekijöitä myös aiemman tutkimustiedon valossa.

Aineiston analyysissä keskitytään erityisesti selvittämään esimiesten työssä oppimista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä, työssä oppimisen tapoja sekä ideoita, joilla esimiesten työssä oppimista voisi edelleen kehittää. Urakehityksen osalta analyysissä käsitellään urakehitystä edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä yleisesti etenemismahdollisuuksia yrityksessä. Mielenkiintoista on, saako teoria ja aiemmat tutkimustulokset vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksista. Erityisesti kysymykseksi jää, nouseeko perheen ja työn yhteensovittaminen tässä tutkimuksessa naisten kohdalla esiin merkityksellisenä asiana.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa selvitetään tutkimuksen toteuttaminen. Ensin esitellään tavoitteet ja tutkimuskysymykset, sitten aineiston keruumenetelmä ja saatu aineisto sekä viimeisenä aineiston analyysimenetelmä ja analyysin vaiheet.

4.1 *Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset*

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten työssä oppimisen ja urakehityksen haasteita, mahdollisuuksia ja kehittämisideoita henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Esimiesten näkökulmat voivat auttaa yritystä kehittämään esiin nousevia kehityskohtia entistä paremmiksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia työssä oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia henkilöstöpalvelualan yrityksen esimiehillä on kokemustensa ja tulevaisuuden odotusten valossa?
2. Minkälaisia työssä oppimisen ja urakehityksen ongelmia ja haasteita henkilöstöpalvelualan yrityksen esimiehet näkevät työn muutoksessa?

4.2 *Laadullinen tutkimusote*

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää esimiesten käsityksiä työssä oppimisesta ja urakehityksestä tietyssä organisatorisessa kontekstissa, jolloin laadullinen menetelmä sopii tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkiä tulkitsemaan jotakin tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään toimijoita (Hirsjärvi ja Hurme 2002, 152-155). Tässä tutkimuksessa korostuivat sanat: miten ja minkälainen, joiden tarkoituksena on kuvata ilmiötä eli tässä tutkimuksessa työssä oppimista ja urakehitystä (Kananen 2013, 25-26).

Tutkimuksen kohteena on yksi globaali henkilöstöpalvelualan yritys. Kvalitatiivinen tapaus-tutkimus on perusteltu valinta, koska tutkimuksen tavoitteena on tietyn yrityksen rajatun joukon kokemusten ja näkemysten selvittäminen. Tutkimuksen kohteena olevassa henkilöstöpalvelualan yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu esimiesten omia kokemuksia työssä oppimisesta ja urakehityksestä. Tapaus-tutkimuksessa ideana onkin tutkia sellaista ilmiötä, jota ei aiemmin ole tutkittu ja saada siitä lisää tietoa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007).

Tutkimuksessa analysoidaan esimiesten käsityksiä työssä oppimisen ja urakehityksen haasteista ja mahdollisuuksista. Yhdestä organisaatiosta saatavia tutkimustuloksia ei voida sellaisenaan yleistää, mutta tieto voi hyödyttää muitakin saman tyyppisiä organisaatioita muutoksessa. (Kananen 2013, 28-29).

4.3 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteena on globaali henkilöstöpalvelualan yritys, jolla on yli 5000 toimipistettä yli 60 maassa ja yli 30 000 työntekijää. Työskentelen yrityksessä, joten tutkimuksen aihe nousi luontevasti esille omasta ehdotuksestani, kun keskustelin yrityksen henkilöstöjohtajan kanssa. Yrityksessä esimiesten työn tärkeys on nostettu esille viime aikoina, sillä esimiehillä on suuri merkitys yrityksen tulokselle. Tämä tutkimus on tarpeellinen, jotta selvitetään, miten esimiehet kokevat omat mahdollisuutensa yrityksessä, hyödynnetäänkö nykyiset opit ja miten mahdollisuuksia voisi parantaa. Tapaus-tutkimuksen kohteen valinta saattaakin Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2007) mukaan perustua teoreettiseen tai käytännölliseen mielenkiintoon. Tutkimuskohteen valinnan taustalla saattaa olla myös tutkijan henkilökohtainen kiinnostus, ajankohtaisuus tai tutkijan työkokemus yrityksessä, niin kuin tässä tapauksessa on. Globaalisti yritys on toiminut 1950-luvulta saakka. Suomessa yritys on toiminut noin kymmenen vuotta. Yritys auttaa henkilöstöpalveluillaan muita yrityksiä löytämään oikeat osaajat erilaisiin tarpeisiin. Yrityksen tarjoamia palveluita ovat henkilöstön vuokraus, rekrytointi ja arviointipalvelut. Muita yrityksen tarjoamia palveluita ovat ulkoistaminen, uudelleensijoittaminen sekä kansainväliset rekrytoinnit. Tutkimusajankohtana haasteena oli erityisesti työelämässä ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset, mitkä koskettivat kohdeorganisaation esimiesten työtä, sillä muutoksella on aina jonkinlainen merkitys työssä oppimisessa ja urakehityksessä.

Työntekijänä olen kiinnostunut, miten työssä oppiminen ja urakehitys näyttäytyvät kyseisessä yrityksessä. On mielenkiintoista selvittää, miten työelämässä kauemmin olleet esimiehet kokevat nämä aiheet. Tutkijan näkökulmasta olen kiinnostunut työssä oppimisesta ja urakehityksestä erilaisen työelämässä tapahtuvien muutosten vuoksi. Erityisesti olen kiinnostunut erilaisista haasteista, joita esimiehet nostavat esille, sillä sitä kautta yritys voi kehittää toimintaansa.

4.4 Aineiston keruu ja aineisto

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, jolla saa avointa ja kattavaa tietoa, joka sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75-77). Teemahaastattelussa aihealueet ovat ennalta määrättyjä, mutta menetelmä sallii hieman vapaamman esitysjärjestyksen sekä muodon kuin strukturoidut ja puolistrukturoidut haastattelut. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan valmiiksi tarkasti muotoiltua ja rajattua haastattelulomaketta, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on enakkoon muotoiltu, mutta vastausvaihtoehdot ovat avoimia. (Eskola ja Suoranta 2003, 86; Eskola ja Suoranta 1996, 87). Avoin haastattelu olisi voinut olla yksi tapa kerätä aineisto, mutta pidin sitä liian vapaamuotoisena, sillä se on lähinnä keskustelua, jota käydään sovitusta aiheesta (Eskola ja Suoranta, 1996, 87). Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava ja mahdollistaa haastattelutilanteessa tiedonhankinnan suuntaamisen. Teemahaastattelu oli hyvä valinta, jotta haastateltavat pystyivät varmistamaan ymmärtäneensä kysymykset oikein. Myös tutkijalle teemahaastattelu antaa mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksessa on kaksi tutkimuskysymystä, joiden molempien alle hahmottelin haastatteluja varten kolme teemaa teorian perusteella, joiden alle tuli tarkemmat haastattelukysymykset. Yhteensä haastatteluissa oli siis kuusi teemaa (ks. Liite 2.)

Työskentelen kyseisessä yrityksessä, joten esimiehet valikoituivat siten, että otos olisi mahdollisimman kattava iän, sukupuolen, koulutuksen ja organisaatiossa työskentelyajan mukaan. Lisäksi näiden esimiesten tehtäväkuvat ovat erilaisia, joten minua kiinnosti heidän eri näkökulmat valituista aiheista. Vilkkä (2015) painottaakin, että haastatteluun osallistuneilla on oltava omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta asiasta. Aineistonkeruussa tulee ottaa huomioon riskit, jotka liittyvät tutkijan työskentelyyn kohdeorganisaatiossa. Osa haastatelluista on tutumpia kuin toiset, joten tutkija saattaa tehdä joitain olettamuksia huomaamattaan, jonka vuoksi tutkijan position merkitys korostuu. (Eskola ja Suoranta, 2008.)

Haastattelut tehtiin kesäkuun ja heinäkuun 2018 aikana, jolloin kohdeyrityksestä haastateltiin seitsemää eri asemassa olevaa esimiestä. Heidän työtehtävät ja roolit vaihtelivat johtoryhmän jäsenistä päälliköihin ja tiiminvetäjän asemaan. Tutkimukseen osallistui neljä miestä ja kolme naista. Haastatellut ovat työskennelleet yrityksessä keskimäärin viisi vuotta, ja vaihteluväli oli 1,5 vuodesta kymmeneen vuoteen. Haastatellut ovat olleet keskimäärin hieman yli kaksi vuotta esimiesroolissa kyseisessä yrityksessä ja tehtävässä. Moni tutkimukseen osallistuneista on toiminut esimiehenä myös aiemmissa työpaikoissa tai rooleissa. Kun valinta haastateltavista oli tehty, heille lähetettiin

sähköpostia. Yhdeltä ei saatu vastausta, mutta kaikki muut olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluajankohdat olivat helposti sovittavissa haastateltavien kanssa. Haastatteluissa suurimmalla osalla esimiehistä oli todella paljon sanottavaa ja he puhuivat paljon. Haastattelut kestivät reilusta 20 minuutista reiluun tuntiin ja ne tapahtuivat kahdella eri paikkakunnalla.

TAULUKKO 1. Aineiston kuvaus

Kuka?	Yrityksessä oloaika vuosina	Mitä koulutusta saanut?
H1	6,5	Ammattikoulu ja muita koulutuksia. Kansainvälinen esimieskoulutus.
H2	4	Ammattikoulu ja muita tutkintoja. Esimieskurssi.
H3	10	Yliopistotutkinto ja muita tutkintoja. Esimieskoulutus.
H4	2	Yliopistotutkinto ja muita tutkintoja.
H5	1,5	Yliopistotutkinto. Esimieskoulutus.
H6	1	Ammattikoulu –tasoinen tutkinto. Esimieskurseja.
H7	11	Yliopistotutkinto. Esimieskoulutus.

Tallensin haastattelut älypuhelimella, josta siirsin ne tietokoneelle. Aloitin aineiston käsittelyn litteroimalla eli kirjoittamalla äänitteet puhtaaksi tekstimuotoon. Tein litteroinnin sanatarkasti, mutta esimerkiksi naurahduksia tai huokauksia en huomionut, sillä tutkimuksessa en ole kiinnostunut kielellisistä tekijöistä sinänsä, vaan kielellisesti ilmaistuista kokemuksista työssä oppimisesta ja urakehityksestä. Aineistoa tuli 48 sivua rivivälillä 1.

4.5 Aineiston analysointitapa

Litteroinnin jälkeen luin aineistoa ja erotin järjestelmällisesti kumpaakin tutkimuskysymystä käsittelevät kaikki aineistokohdat. Sen jälkeen aloin lukea näin erottamiani aineistoja tutkimuskysymys kerrallaan. Hahmottelin eri teemoja ja usean luku- ja aineiston jäsentämiskerran jälkeen muodostin teemat. Sen jälkeen analysoin kutakin teemaa tarkemmin ja erotin siitä erilaisia käsityksiä. Nimesin ne ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta viideksi eri teemaksi ja toisen tutkimuskysymyksen osalta kolmeksi eri teemaksi. Tämän jälkeen kuvasin kutakin käsitystä ja vahvistin kuvausta muutamalla aineisto-otteella. Teemoittelu on luonteva tapa analysoida teemahaastattelulla kerätty aineisto, sillä teemat löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, joista haastateltavien kanssa on puhuttu. Tässä

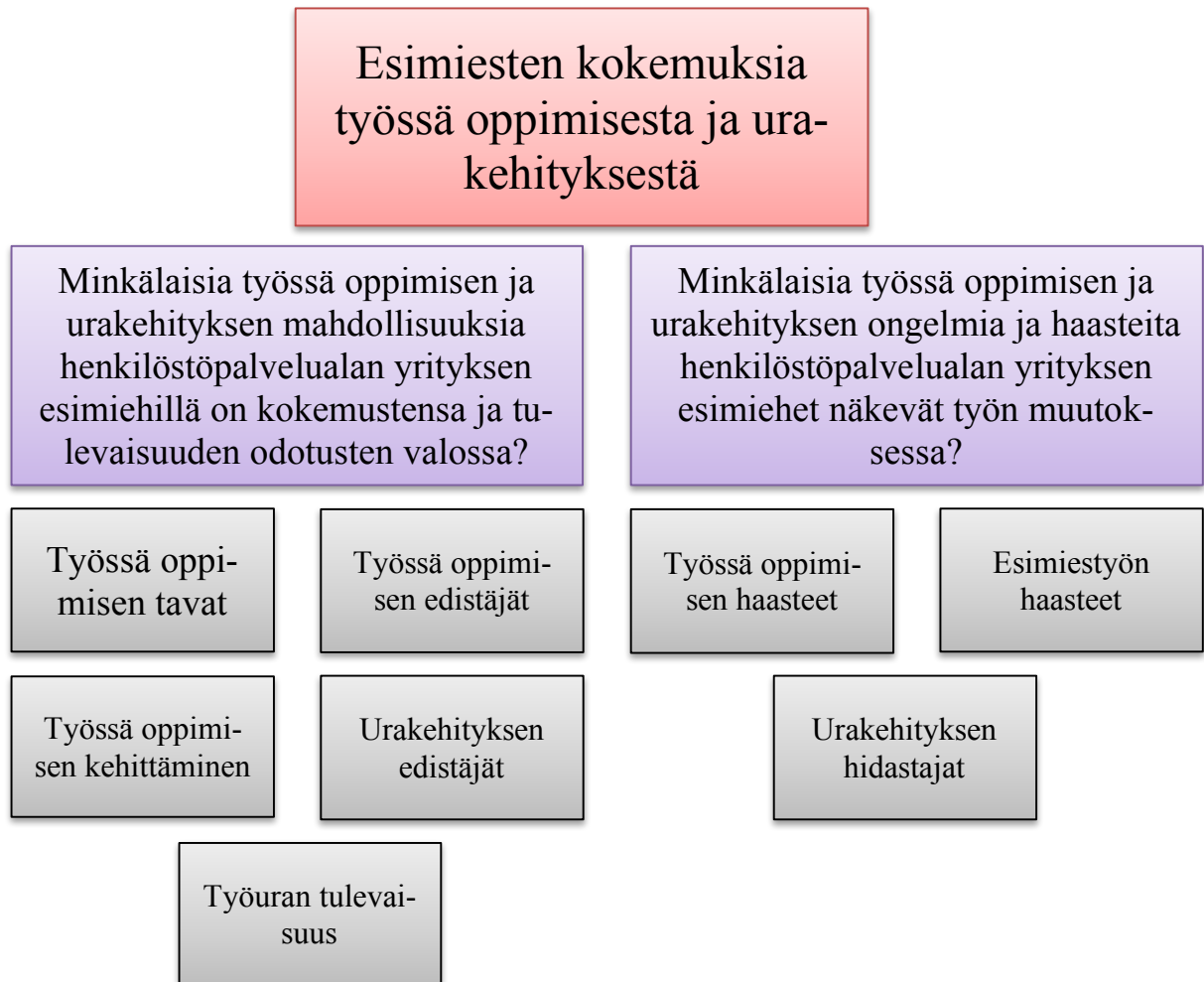
tutkimuksessa teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen analysointitapa sijoittuu aineisto- ja teorialähtöisen tutkimuksen väli-
maastoon ja näiden vuoropuheluun. Teoriasidonnaisessa analysoinnissa teoria tukee ja vahvistaa
löydöksiä, jotka nousevat esiin aineistosta. Tällä tavalla aineiston löydöksistä syntyy sidos teoriaan.
(Eskola 2007, 162.) Tässä tutkimuksessa teoriasidonnaisuutta vahvistaa se, että haastatteluilla kerä-
tyllä tutkimusaineistolla on vahva yhtenäisyys teemahaastattelurungon teema-alueisiin. Muodosta-
mani teemat löytyvät siis kaikki haastattelurungosta, mutta hieman muokattuina tutkimuskysymys-
ten mukaan. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli teoriasta nousseiden teemojen avulla nostaa esille
haastateltavilta mahdollisimman monipuolisesti näkemyksiä ja pohdintaa työssä oppimisesta ja ura-
kehityksestä. Kaikkea aineistoa ei käytetä tuloksissa, sillä kaikki eivät olleet tarpeellista tietoa tutki-
muskysymyksiin nähden. Käytin siis ainoastaan sellaista aineistoa, jotka vastasivat tutkimuskysy-
myksiin. Aineiston rajaaminen ei ollut aluksi helppoa, kun olisi halunnut ottaa kaiken materiaalin
mukaan.

Yhteenvedona analyysin suorittaminen voidaan tiivistää seuraaviin vaiheisiin:

1. Aineiston litterointi ja järjestäminen analysoitavaan muotoon
2. Aineiston lukeminen
3. Tutkimuskysymyksiä käsittelevien aineistokohtien tunnistaminen ja erottaminen
4. Aineisto-otteiden ryhmittely tutkimuskysymysten mukaisesti ja analysointi tutkimuskysy-
mys kerrallaan
5. Teemojen järjestäminen tutkimuskysymysten alla ja teemojen nimeäminen
6. Kunkin teeman alla eri näkökohtien ja kokemusten erottaminen, nimeäminen, kuvailu ja
aineistoesimerkkien antaminen

TAULUKKO 2. Aihe, tutkimuskysymykset ja muodostetut teemat



5 TULOKSET

5.1 Työssä oppimisen ja urakehityksen mahdollisuudet

Ensimmäinen tutkimuskysymys selvitti, minkälaisia työssä oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia henkilöstöpalvelualan yrityksen esimiehillä on kokemustensa ja tulevaisuuden odotusten valossa. Analyysissa selvitin ensin työssä oppimiseen liittyviä näkökulmia ja sitten urakehitykseen liittyviä näkökulmia. Erotin yhteensä viisi eri teemaa. Oppimisen mahdollisuuksista löysin kolme teemaa, jotka nimesin: *työssä oppimisen tavat*, *työssä oppimisen edistäjät* ja *työssä oppimisen kehittäminen*. Urakehityksen mahdollisuuksista löysin kaksi teemaa, jotka nimesin: *urakehityksen edistäjät* ja *työuran tulevaisuus*. Käyn nämä seuraavaksi läpi, esittelen kunkin teeman erilaiset näkemykset kuvailemalla vastaajien niille antamia merkityksiä ja vahvistamalla valikoiduilla aineisto-otteilla.

Teema 1: Työssä oppimisen tavat

Ensimmäinen tutkimuskysymystä 1 käsittelevä teema on työssä oppimisen tavat. Esimiehet kuvasivat monenlaisia työssä oppimisen tapoja, jotka nimesin: *virheistä oppiminen*, *tekemällä oppiminen*, *opiskelu*, *palautteesta oppiminen*, *vuorovaikutuksen kautta oppiminen* ja *reflektointi*.

Virheistä oppiminen

Vastaajat toivat usein esille virheistä oppimisen yhtenä työssä oppimisen tavoista. Esimiehet näkivät, että virheiden tekeminen mahdollistaa uuden oppimisen erittäin tehokkaasti, sillä virheiden tekemisestä on pakko ottaa opiksi, jotta niitä ei toista jatkossa. Usein virheiden tekemisessä korostuu myös se, että virheiden korjaaminen työllistää monia muitakin kuin ainoastaan virheen tekijää.

No siis just se, että sä teet ite, teet virheitä ja opit niitten kautta. –H5

Tekemällä oppiminen

Kaikki vastaajat korostivat, että merkittävänä työssä oppimisen keinona on omassa työssä tekemällä oppiminen. Itsenäisen työn kautta ja sen tuomien haasteiden kautta oppii uutta. Käytännön työ on tärkeää oppimisen kannalta, sillä konkreettinen oppiminen tapahtuu arkipäiväisen työn kautta. Epämukavuusalueelle meneminen työn tekemisessä opettaa, sillä sitä kautta oppimista tapahtuu väkisin, kun on pakko opetella uusia asioita itse selvää ottamalla.

Mua ei oookkaan opettanut mikään muu, kun itse työ ja ne kovat haasteet, mihin mä oon aina hypänny. –H1

Opiskelu

Jotkin esimiehet toivat esille opiskelun, sillä itseopiskelu ja itse asioista selvää ottaminen on yksi tapa oppia työssä. Erilaisista kirjallisista materiaaleista ja dokumenteista on mahdollista saada tarvittavaa tietoa. Itse pystyy etsimään tietoa useista eri lähteistä ja sitä kautta kasaamaan itselleen tarvittavaa materiaalia oppimista varten. Oman aktiivisen tiedon etsinnän lisäksi työssä opitaan virallisen koulutuksen kautta. Koulutukset nähdään hyvinä erityisesti silloin, kun jotakin konkreettista ja tärkeää pitää oppia. Koulutuksia voi hyödyntää myös niin, että yksi kollegoista menee koulutukseen, jota kautta saatu oppi jaetaan muille kollegoille.

Jos mä en osaa jotain asioita ni mä otan siitä selvää. Mä en osaa sanoa, että millai mutta mä tutkin niitä juttuja ja etin tietoo, että miten niitä asioita voidaan tehdä. –H2

Se on iha virallinen oppiminen tietysti niis asioissa, missä ihan virallist oppia tarvii ja missä sitä kovaa osaamista pitää kehittää. –H7

Palautteen kautta oppiminen

Useat vastaajat näkevät, että palaute mahdollistaa tiedonsaannin siitä, kuinka itse toimii työssään. Palaute on olennainen osa työssä oppimista, sillä ilman sitä on hankalaa kehittyä ja kehittää omaa toimintaansa. Ilman palautetta, ja erityisesti ilman rakentavaa palautetta yksilö ei välttämättä tiedä, mitä hänen tulisi parantaa työssään, omassa toiminnassaan tai esimiesosaamisessa. Palaute antaa aineksia toimimaan paremmin tulevaisuudessa samankaltaisessa kontekstissa.

Käyt toisen kanssa asiakaskäynnillä ja toinen antaa sit sulle palautetta, että no kuinkas meni ja mitä kannattaa korjata ens kertaa ajatellen, siitä opit. –H5

Jotkin esimiehet toivat esille myös asiakkailta saadun palautteen merkityksen. Asiakkaat mahdollistavat työssä oppimisen monellakin eri tavalla. Asiakkailla on tiettyjä toiveita ja odotuksia sellaisistakin asioista, joita ei vielä ole saatavilla, jolloin pitää miettiä uusia keinoja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Eri asiakkaiden toimintatavat ja ongelmat ovat erilaisia, joten niiden ratkominen on erityisen opettavaista. Asiakkailta saadun palautteen kanssa yritys saa tarkempia tietoja omasta toiminnastaan.

Sitten myöskin asiakkaitten kanssa on syytä oppia opettelemaan uusia asioita ja meiltä pyydetään semmosia asioita, tai asiakkaat saattaa haluta semmosia asioita mitä me ei vielä tehä täällä mutta täytyis keksiä kuinka tehään. –H3

Vuorovaikutuksen kautta oppiminen

Useat esimiehet näkevät vuorovaikutuksen kautta tapahtuvan oppimisen merkityksellisenä. Esimiehet toivat esille eri tapoja vuorovaikutukselliseen oppimiseen. Muutama vastaaja kertoi, että työssä voi oppia omien alaisten kautta, sillä usein uusilla tai nuorilla työntekijöillä on jotakin uutta tietoa, josta myös esimiehet hyötyvät. Joskus myös alaisilla saattaa olla enemmän substanssiosaamista kuin esimiehillään. Jotkin esimiehet toivat esille, että uusien asioiden oppimista tapahtuu paljon myös oman esimiehen kautta. Yksi pitkään yrityksessä työskennellyt näki, että kollegoiden kanssa sparraamisen kautta tapahtuva oppiminen on tärkeää, sillä usein erityisesti kokeneemmalta kollegalta saa uutta informaatiota. Kollegoiden kanssa pystyy keskustelemaan asioista, jota kautta saadaan aikaan erilaisia näkökulmia asioihin, joita pystyy hyödyntämään omassa työssään. Yksi vastaaja kertoi, että muita seuraamalla oppii, mitä asioita kannattaa poimia omaan työhönsä kehittyäkseen. Toisten työn seuraamisen kautta oppii huomaamaan myös sen, mitä omassa työssä itse ei kannata tehdä.

Mun esimies on opettanu mua asioissa. Sit kannattaa palkata itteensä fiksumpia. Joka ikinen harjoittelija joka on ollu täällä, ni on joutunu opettaa mulle jonkun asian. Koska niillähän se tieto on mitä mun pitäis osata. Sitä kannatta hyödyntää. –H2

Mä oon ollu siinä myöskin hirveen onnekas et mul on sellasii kollegoita joidenka kanssa voi sparrata ja heittäytyä niinku sparraamaan asioita niin, koska se on niinku et se, jotenkin tuntuu et se vie sitä ajattelua eteenpäin. –H7

Mun ei tarvii ite niikun osata kaikkee tai niin että mä voin ottaa joltain jotain. Mä hirveen helposti, jos mä nään, että toi sopis mun johtamistapaan toi juttu niin mä melkeen alan kehitellä sitä ittelleni. Se on ehkä isoin, että mitä mä tänäpäivänä yritän oppia, ni on joltain joku hyvä juttu. –H1

Reflektointi

Reflektointi osoittautui yhdeksi työssä oppimisen tavaksi siten, että haastatelluilta kysyttiin esimerkiksi jostakin viime aikaisesta omaan työhön liittyvästä tapahtumasta, jossa he ovat huomanneet oppineensa jotakin uutta. Lähes kaikissa esimerkeissä esille nousi jonkin tapahtuman läpikäyminen, josta on seurannut oppimista ja itsetuntemuksen lisääntymistä. Oman toiminnan kriittinen arviointi opettaa uutta, sillä seuraavissa samankaltaisissa tilanteissa tietää miten toimia tai mitä pitää välttää. On tärkeää pohtia omaa toimintaansa, sillä usein sieltä löytyy runsaasti tekijöitä, joita voi kehittää. Alla olevassa esimerkissä korostuu itsetutkiskelu ja sen myötä tapahtunut oivallus, ja toiminnan muutos.

Asioiden priorisointi, että mä en saa siitä mitään paniikkia, että. Ja niinkun oon tän viime vuoden aikana oppinut kyllä niinkun ehkä rauhallisemmaks. Että semmonen rauhallisuus siitä, että haasteita on koko ajan, että ne on sitten vaan ratkaistava. –H2

Teema 2: Työssä oppimisen edistäjät

Toinen tutkimuskysymystä 1 käsittelevä teema on työssä oppimisen edistäjät. Työssä oppimista edistävien tekijöiden näkemyksistä löytyi kaksi ulottuvuutta. Nimesin ne: *henkilökohtainen kiinnostus, asenne ja aktiivisuus* sekä *organisaatiokulttuuri*.

Henkilökohtainen kiinnostus, asenne ja aktiivisuus

Oppimisen lähtökohtana on oma ja todellinen kiinnostus erityisesti henkilöstöpalvelualaa kohtaan. Usein vastaajat korostivat, että alasta kannattaa ottaa irti kaikki mahdollinen, jotta oppimista saadaan aikaan. On tärkeää olla erittäin avoin uusille asioille ja ottaa aktiivisesti selvää asioista, sillä se edistää oppimista. Jos itse ei ole kiinnostunut asioista, niin silloin ei pysty vastaanottamaan uutta tietoa ja sitä kautta oppimaan uutta. Työelämässä jokaista yksilöä koskettaa uuden oppiminen, joten asenteen merkitys on suuri. Lähtökohtaisesti kukaan muu ei voi vaikuttaa yksilön haluun oppia kuin hän itse.

No aito kiinnostus ainakin alaan, että se että jos sua ei yhtään kiinnostais ni ei sulla niinku sitten oo kapasitettia kyllä ottaa vastaan. –H6

Mutta oppimaan joudutaan kaikki. Sen takia ehkä se asenne isoimpana juttuna vois sanoo, että on sulla mikä oppimistaso tahansa tai tehtäväkuva mikä tahansa niin

mä enemmän neuvoisin kaikkia niin että kaikilla olis hyvä asenne. Se asenne tulee ratkaisemaan eniten. – H1

Organisaatiokulttuuri

Henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi työssä oppimista edistää sellainen kulttuuri organisaatiossa, joka on myönteinen oppimiselle. Ilmapiiri ja ympäristö, jossa kannustetaan oppimiseen ja halutaan auttaa muita edistää oppimista. Organisaatiossa pitkään työskennellyt esimies pohti organisaation arvojen tärkeyttä siten, että niiden tulee olla oppimista tukevia, jolla tarkoitetaan esimerkiksi ymmärrystä siitä, että oppiminen vie aikaa. Oppimista edistää myös organisaation myönteinen ajatusmaailma virheiden tekemiseen, sillä jos niitä ei hyväksytä, oman osaamisen kehittäminen on hankalaa.

No varmaan juurikin se, että on semmonen kulttuuri organisaatioissa, että halutaan auttaa ja jeesiä toisia, eliikkä ollaan valmiita ottaa mukaan. –H5

No siis, mun mielestä tietysti se, että johto ja organisaatio ylipäättään on myönteisiä sille, että ihmiset käyttää aikaa oppimiseen. Ja sit toisaalt pitää hyväksyy myöskin et siin oppimisprosessissa tulee virheitä, et jos joutuu hirveesti pelkäämään sitä, et mitä jos mä teen jotain väärin, ni on hirveen vaikee ottaa sitä riskiä ja lähtee opettelee jotain. –H7

Teema 3: Työssä oppimisen kehittäminen

Kolmas tutkimuskysymystä 1 käsittelevä teema on työssä oppimisen kehittäminen, josta erotin kolme näkökulmaa, jotka nimesin: *perehdytys, yhteistyön lisääntyminen ja mentoritoiminta.*

Perehdytys

Perehdytystä pitäisi kehittää huomattavasti joidenkin esimiesten mukaan niin organisaatioon tulevien uusien henkilöiden kohdalla kuin uusiin tehtäviin siirtymisen yhteydessä, sillä nyt siihen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Jos henkilö saa ylennyksen esimerkiksi esimiestehtäviin, siihen pitäisi saada perusteellinen koulutus. Perehdytyksen parantamisen kehittämisideana on valmiin konkreettisemmän oppaan tekeminen uusia henkilöitä varten sen mukaan, mikä heidän tehtävänsä on. Tällä toimintatavalla säästetään aikaa ja vaivaa, jotta jokaisen esimiehen ei tarvitse itse miettiä perehdytystä alusta loppuun saakka. Kun perehdytykseen panostetaan kunnolla, sillä luodaan myös hyvä pohja uudelle työntekijälle tulevaisuutta varten.

Sen sijaan, että meillä vois olla vaikka niinku aina rooleittan, että nyt tulee tommonen key account manageri, noniin tässä on hänelle perehdytysohjelma, topicit siellä ja sit mä voisin kattoo vaikka et kuka hoitaa ja millon. Mutta ei, nyt mä mietin kaiken yksinäni. Se olis ihan tärkeä juttu. –H5

Yhteistyön lisääminen

Organisaatiossa on paljon osaamista eri tiimeissä tai yksiköissä, niin on tärkeää, että osaamista osataisiin hyödyntää laajemmalle alueelle yhteistyön merkeissä. Osa esimiehistä toi esille, että tällä hetkellä vähäistä yksiköiden välistä yhteistyötä tulisi lisätä, sillä näin osaamista saadaan jaettua paremmin muihin yksikköihin. Yhteistyötä voisi kehittää niin, että toisista yksiköistä voisi tulla kollegoita seuraamaan, miten muissa yksiköissä käytännössä hoidetaan asioita.

Niinkun muilta paikkakunnilta kavereita niinku tutustuun et näkee vähän, että miten milläkin paikkakunnalla toimitaan ni sitte osaa poimia sieltä niitä ehkä parhaita juttuja ja sitte soveltaa niitten mukaan sit oman näkemyksensä niistä. –H6

Mentoritoiminta

Osa esimiehistä toi esille kehitysehdotuksen, että työntekijöillä olisi mentorit. Yrityksessä on eräs ohjelma, jossa mukana oleville nimitetään omat mentorit, jota kautta tuli idea siitä, että muillakin työntekijöillä voisi olla mentorit. On tärkeää, että paljon tietoa omaavat henkilöt jakaisivat asiantuntemustaan muille, jotta tieto ei jää hyödyntämättä. Tämän takia uskotaan, että mentoritoiminta olisi erityisen hyödyllistä.

Mutta tää oli niinkun just se, että jos joku on haalinut niin hyvän ammattitaidon niin miks sitä ei voi niinkun julistaa muille? –H2

Teema 4: Urakehityksen edistäjät

Neljäs tutkimuskysymystä 1 käsittelevä teema on urakehityksen edistäjät. Urakehityksen edistäjien teemasta esille nousi viisi erilaista näkökulmaa, jotka nimesin: *asenne, osaaminen, esimiehet, työelämän ja organisaation muutokset sekä sattuma.*

Asenne

Henkilökohtaisesta näkökulmasta uraa eteenpäin vie yksilön vahva luonne ja aito halu kehittyä uralla. Useiden vastaajien kohdalla nousi esiin yrittäjähenkisyys, riskien otto, periksi antamattomuus

ja ennakkoluulottomuus, jotka nähtiin edistävän uraa. Lisäksi nähdään, että täytyy olla aidosti kiinnostunut ympärillä tapahtuvista asioista, jotta saa mahdollisimman kattavaa tietoa. Uskotaan myös, että asenteella saattaa olla osaamista merkittävämpi vaikutus esimerkiksi ylennyksen saamisen mahdollisuudessa.

Mut siis miks mut valittiin tähän rooliin on kuitenkin se et mä aika ennakkoluulottomasti niinkun uskallan kyseenalaistaa myös semmosii itsestäänselvyyksiä ja asioita, joita ei ehkä kaikki muut halua tai uskalla tai osaa kyseenalaistaa. –H4

Osaaminen

Urakehitystä edistää henkilökohtainen osaaminen, joka on hankittu eri tavoilla. Yksi vastaaja kertoi, että uraa edistää sellainen tutkinto, joka ei sido mihinkään tiettyyn toimialaan tai tehtävään, sillä se antaa laaja-alaisia mahdollisuuksia työelämässä, joka on myönteinen tekijä uralla kehittämisessä. Myös aikaisempi työkokemus antaa enemmän mahdollisuuksia tulevaisuuteen osan vastaajan näkökulmasta, sillä se usein luo hyvän pohjan seuraaville uusille työtehtäville. Muutaman vastaajan kohdalla asiantuntijuus nähdään merkityksellisenä urakehityksessä, sillä jossakin asiassa pitää olla erittäin hyvä, jotta uralla on mahdollista edetä vaativimpiin tehtäviin. Uraa edistää myös päätöksenteko ja virheiden tekeminen, joista on erittäin tärkeää ottaa opiksi, sillä muuten uralla ei pääse eteenpäin.

No varmaan niinku tota edelliseen ammattiin liittyen semmonen paineensietokyky ja sitte sielläkin toimin esimiestehtävissä niin tota varmaan luulen, että se edellisen ammatin tuoma ammattitaito niin se on niinku jotenkin edesauttanut tätä nykyistä roolia sitte. –H6

Esimiehet

Ulkoisista tekijöistä henkilöt ja erityisesti esimiehet ovat tärkeitä urakehityksen mahdollistavia tekijöitä. Esimiehet ovat erittäin suuressa roolissa yksilöiden urakehityksessä, sillä he päättävät asioista. Yksi pitkään yrityksessä työskennellyt näki, että erityisesti esimiesten ennakkoluulottomuus yksilöiden osaamisesta on tärkeää, kun valintoja tehdään, sillä substanssiosaamisella ei välttämättä ole merkitystä siinä, voiko yksilö pärjätä uudessa roolissa. Lisäksi jotkin esimiehet toivat esille omien esimiesten merkityksen, sillä heiltä saa tukea päivittäisessä työssä, jolla on myönteinen vaikutus uraan.

Mun urakehityksen on mahdollistaneet avarakatseiset esimiehet -- sen on nimenomaan mahdollistanut mun mielestä sen et on ollu ihmisiä, jotka on ymmärtäny sen, että ei tarvitse olla kokemusta juuri jostain asiasta ollakseen siinä hyvä. –H7

Työelämän ja organisatoriset muutokset

Työelämässä yleisesti tapahtuneet ja yrityksessä tapahtuneet organisatoriset muutokset ovat jopa edistäneet joidenkin vastaajien uraa. Vastaajat kuvailevat työelämässä tapahtuneita muutoksia isoiksi, ja niitä on tapahtunut työn tavassa, työajassa ja työn motiiveissa. Järjestelmiä on tullut lisää, englanti on tullut työkieleksi ja tavoitettavissa oloaika on kasvanut. Myös taloustilanne on muuttunut laman kautta korkeasuhdanteeseen ja sitten työnhakijoiden markkinoihin. Taloustilanteen myönteinen kehityskaari antaa yritykselle uudenlaisia mahdollisuuksia, jota kautta yksilöt pystyvät kehittymään ja etenemään urallaan. Viime vuosina tapahtunut iso organisatorinen muutos on myös antanut mahdollisuuden yhdelle vastaajalle edetä uralla uuden roolin myötä. Tällä hetkellä ajankohtaisena on uusi järjestelmähanke, jossa mukana oleminen katsotaan urakehitykseksi yrityksessä pitkään työskennelleen vastaajan mukaan.

On sillä ollu sillai myöskin positiivinen vaikutus että. Ja sit toisaalta nyt sitte ku on hyvät ajat ja positiivisia ja yrityksellä on mahdollisuus investoida, ni on mahdollisuus tehdä mielenkiintoisia asioita kuten nyt vaikka tähän järjestelmäprojektiin osallistuminen, on taas jälleen ihan uus juttu omalla uralla ja tota ja senhän nimenomaan mahdollistaa nyt tää tilanne. –H7

Sattuma

Noin puolet vastaajista näkee, että sattumalla on vaikutusta oman uran edistämiseen. Esille nousee, että on oltu oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Koetaan, että itse ei voi vaikuttaa tiettyihin yrityksessä tapahtuviin muutoksiin, joten onni on yksi uraa edistäneistä tekijöistä.

Toki myös niinkun sanoin, että onni, että esimerkiks tää nykyinen paikka niin ei olis koskaan aiennut ellei -- olis lähteny uuteen rooliin. –H4

Teema 5: Työuran tulevaisuus

Viides tutkimuskysymystä 1 käsittelevä teema on työuran tulevaisuus, josta löytyi kolme näkökulmaa, jotka nimesin: *tavoitteet, tuleva työura ja yleiset enenemismahdollisuudet*.

Tavoitteet

Kaikilla esimiehillä on tavoitteita työuran suhteen. Tavoitteet liittyivät toiveisiin kohdata uusia haasteita, omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen ja organisaation kehittämiseen. Osalla vastaajilla korostui se, että uusia haastavia työtehtäviä täytyy olla, jotta työn tekeminen on mielekästä. Jos ei ole uusia haasteita, mielenkiinto ei pysy yllä. Oma henkilökohtainen kehittyminen on tärkeää, jotta pysyy mukana alaan liittyvissä asioissa. Suurin osa vastaajista ei halua jäädä paikoilleen, vaan päästä tekemään mielenkiintoisia tehtäviä ja olemaan mukana uusissa projekteissa. Osa vastaajista haluaa kehittää organisaatiota ja sen toimintaa niin, että saa itse olla vaikuttamassa ja päättämässä yrityksen asioista sekä löytää uusia keinoja toiminnan kehittymiseen.

On kyl mä oon kiinnostunu siitä kehittämään ja ittekin kehittymään että mä. Eli en koe olevani mikään niinku tasaisten olosuhteitten ylläpitäjä et kyllä täytyy olla joko selkeesti haastetta Suomessa että kasvetaan reippaasti ja mahdollisesti laajennetaan johonkin toimialoihin tai sitten kansainvälinen urakehitys kiinnostaa. –H3

Tuleva työura

Tulevaisuuden näkymien toisessa näkökulmassa pohditaan oman työuran jatkoa yrityksessä. Kaikille vastaajille oma tulevaisuus näyttäytyy hyvänä, myönteisenä ja luottavaisena. Toivotaan, että saadaan jatkaa mukana uusissakin projekteissa ja kehittää lisää itseään ja organisaatiota. Esille nousee myös pitkään esimiehenä toimineen vastaajan osalta se, että esimiestyö on lähellä sydäntä, joten sitä halutaan ehdottomasti tehdä jatkossakin. Lisäksi monet vastaajat ovat saaneet lisää vastuuta, joten siitä syystä uskotaan uran jatkuvan valoisana tulevaisuudessakin.

Tällä hetkellä näyttää ihan hyvältä, että vastuuta on saanu toki koko ajan lisää eikä nyt ainakaan toistaiseks ole tullu semmosta merkkiä, että se ei jatkuisi samanlaisena. –H5

Yleiset etenemismahdollisuudet

Kolmannessa näkökulmassa pohditaan yleisiä etenemismahdollisuuksia yrityksessä. Kaiken kaikkiaan esimiehet näkevät, että yrityksessä on hyviä mahdollisuuksia päästä eteenpäin joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Toki yrityksessä on myös mahdollista pysyä samassa tehtävässä, jos niin haluaa. Suomen organisaatioon on tulossa uudistuksia, jota kautta avautuu mahdollisuuksia uusiin rooleihin. Kansainvälisiä mahdollisuuksia edetä uralla on erittäin paljon, Suomessa etenemismahdollisuudet nähdään olevan enemmän liiketoimintaan sidottuja, koska Suomen organisaatio ei ole kovin iso. Usein vastaajat korostivat, että merkityksellisenä tekijänä uralla etenemisessä on oma halu ja asenne; jos oikeasti haluaa edetä uralla, se on mahdollista.

On mahdollisuuksia kenellä tahansa, mä uskon. Rakenteellisessa puolessa niin mä nään myös, että on yleisellä tasolla mahdollisuuksia, koska tällä hetkellä niin me kasvetaan ja laajennetaan uusille alueille. –H4

5.2 Työssä oppimisen ja urakehityksen ongelmat ja haasteet

Toinen tutkimuskysymys selvitti, minkälaisia työssä oppimisen ja urakehityksen ongelmia ja haasteita henkilöstöpalvelualan yrityksen esimiehet näkevät työn muutoksessa? Työssä oppimisen ongelmista ja haasteista erotin kaksi teemaa, jotka nimesin: *työssä oppimisen haasteet* ja *esimiestyön haasteet*. Urakehityksen ongelmista ja haasteista esille nousi yksi teema, jonka nimesin: *urakehityksen hidastajat*.

Teema 1: Työssä oppimisen haasteet

Ensimmäinen tutkimuskysymystä 2 käsittelevä teema on työssä oppimisen haasteet. Työssä oppimisen haasteita aiheuttavista tekijöistä löytyi kolme ulottuvuutta, jotka nimesin: *yksilön henkilökohtaiset tekijät*, *kollegat* ja *ulkoiset organisatoriset tekijät*.

Yksilön henkilökohtaiset tekijät

Kielitaidon puute aiheuttaa jonkin verran haasteita, sillä englantia tarvitaan toisena työkielenä. Kielitaidon aiheuttamat haasteet liittyvät lähinnä ajankäyttöön, eli kun täytyy kääntää välillä suomen kielelle, se vie ylimääräistä aikaa.

Mun työssä oppimista vaikeuttaa mun kielitaito. –H2

Kollegat

Kollegat estävät työssä oppimista muutaman esimiehen mukaan esimerkiksi olemalla kateellisia toisille ja näkemällä toiset kilpailijoina esimerkiksi erilaisuuden tai osaamisensa tason takia. Yksi vastaaja näkee, että myös tiedon määrästä kilpaileminen estää työssä oppimista, sillä mikäli tietoa pidetään vain itsellään, muiden työssä oppiminen estyy kokonaan.

Kollegat, kun me kaikki ei saada samoja välineitä, jolla mä tarkoitan sitä, että jollekin joku taso on ihan hyvä ja tärkeä, mutta sitten on semmosia ihmisiä, joilla on potentiaalia jostain syystä mennä eteenpäin. -- Täällä on hirveen paljon osaamista ja jos jokainen ihminen oikeesti arvostais toisia, eikä näkis kilpailijoina aina kaikkia miltään osilta. –H1

Semmonen ajatusmaailma, että tieto on valtaa ja sit sitä ei jaeta niin sehän ihan varmasti estää. Se on varmaan se suurin este. Kateus. –H5

Ulkoiset organisatoriset tekijät

Kiire ja yleisesti se, että mahdollisimman nopealla aikataululla pitää saada hyvä lopputulos aikaiseksi hidastaa työssä oppimista pitkään yrityksessä toimineen esimiehen mukaan. Myös yhden vastaajan mukaan henkisesti kuormittava työ estää uusien asioiden oppimista, sillä kyky uuden tiedon vastaanottamiselle on tällöin rajallista. Lisäksi nähdään, että yrittämisestä ja virheiden tekemisestä rankaiseminen estää uuden oppimista. Erityisesti tähän liittyvä esimiesten ajattelutapa siitä, että alaiset eivät puhu toisilleen, jos ovat kohdanneet kritisointia uuden asian opettelusta tai yrittämisestä. Tämä johtaa siihen, että monen yksilön uuden oppiminen estyy, sillä ei uskalleta tehdä uusia asioita epäonnistumisen ja sitä seuraavan rankaisun pelossa.

Se on se ajan ja henkisen kapasiteetin rajallisuus. Musta tuntuu ainakin, että kun tekee pitkää päivää tai sanotaanko et ainakin tosi intensiivistä työtä, kun se on myös emotionaalisesti tosi intensiivistä, kun kohtaa eri asioissa erilaisia ihmisiä et se sitten kyllä varmasti joskus syö sen oman energian ja sen hetkisen valon oppia uutta, kun vaan painaa niinkun läpi. –H6

Jos ihmisiä jollain tavalla ns rankaistaan nipsukoissa virheistään, tai tota noin ni, kritisoidaan kovasti yrittämisestä, että, et niinkun, ni kyllähän se, et tavallaan aliarvioidaan sitä, että minkälainen vaikutus yhden ihmisen kokemuksella on muiden ihmisten niinku toimintaan. Et sä et voi kritisoida yhtä ja olettaa et se ei niinku kerro muille, et minkälainen olo sille on tullu siitä asiasta. Et aliarvioi, se on ehkä semmonen mikä estää, et luodaan, syntyy ilmapiiri siksi et aliarvioidaan esimerkiks sen vaikutusta, et paljonko ihmiset viestii toisilleen. –H7

Teema 2: Esimiestyön haasteet

Toinen tutkimuskysymystä 2 käsittelevä teema on esimiestyön haasteet. Esimiestyön haasteista löytyi neljä ulottuvuutta, jotka nimesin: *alaisten odotukset, tiimien sisäiset ongelmat, tavoitteisiin pääseminen ja johtamisen muutos.*

Alaisten odotukset

Haasteita on nähtävissä esimiesten työssä alaisten odotusten kautta ja ratkaisujen löytämisestä niihin. Yrityksessä pitkään työskennellyt esimies korostaa, että eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia esimiehiltä, sillä he ovat kasvaneet eri ympäristöissä. Lisäksi erityisesti uusilta nuorilta työntekijöitä

saa uusia ideoita ja uutta tietoa, joten pitää myös itse oppia ottamaan tietoa vastaan alaisilta. Haaste tulee siitä, että osaaminen ja ikä ei mene enää käsi kädessä, joten esimiesten tulee olla ajan hermoilla jatkuvasti ja pitää olla valmis itsekin muuttumaan sukupolvien mukana. Alaiset saattavat myös odottaa saavansa esimiehiltä enemmän aikaa, mitä resurssit antavat myöden, jolloin haaste tulee resursien ja alaisten odotusten yhdistämisestä.

Kylhä niinku esimiestyön haasteet liittyy aina siihen että, aina tulee, siis ku toimintaympäristö muuttuu, maailma muuttuu, ihmisetkin muuttuu sillä lailla et sukupolvet on aina pikkasen erilaisia koska ne on aina kasvanu siin omassa ympäristössään ja se muokkaa ihmistä aika paljonkin mun mielestä -- ni sit pitäis itekki pystyä muuttumaan ja elämään siinä mukana. -- Niin kyl se on mun mielestä semmonen niinku jokaisen esimiehen haaste varmaan et miten sitä saa, koska ollakseen hyvä esimies mun mielestä pystyy, pitää pystyä jotenkin niinku käsittämään ja käsittelemään tätä asiaa. –H7

Tiimien sisäiset ongelmat

Joidenkin esimiesten kokemissa haasteissa ongelmat liittyvät lisäksi tiimien sisäisiin haasteisiin ja niiden ratkomiseen. Alaisten erilaiset oppimistavat tuovat haasteita erityisesti, jos alainen oppii eri tavalla kuin esimies itse. Myös esimiesten kyky tunnistaa oppimistarpeet ja sitä kautta tarjota erilaista alustaa uuden oppimiselle on haastavaa. Esimiehen vastuulla on nähdä kustakin alaisesta, ovatko he oikeassa työtehtävässä ja jos ei, löytää tehtävä, joka voisi olla parempi. Kun alainen on oikeassa työssä, myös tiimi toimii paremmin ja sitä kautta lopputulos on parempi. Tämän lisäksi haasteita tuo erityisesti ajanpuutteen vuoksi, että pystyy kehittämään ja kannustamaan alaisiaan uralaan eteenpäin. Haasteita luo myös se, miten ratkaista ihmisten käyttäytymispuoleen liittyviä ongelmatilanteita.

Liittyy se sit oppimiseen tai moneen muuhunkin asiaan, mihin ihmiset suhtautuu eri tavalla, niin siihen ehkä esimiehet usein kaipaisivat enemmän tukea ja perehdytystä. –H7

Että on tullut eri näköisiä haasteita tiimin sisällä tai niinkun mitkä liittyy ihmisiin ja persooniin ja asiat ei skulaa ja niinkun että niinkun asioita on helppo ratkoo, mutta ihmisten niinku käyttäytymistä tai tekemisiä niin ne on aika haastavia juttuja. –H2

Tavoitteisiin pääsy

Yksi haaste tulee tavoitteisiin pääsystä, sillä siinä tulee toteutua monta kohtaa. Yksi esimiehistä korosti, että tärkeimmät tekijät tavoitteeseen pääsemisessä on päätöksenteko, ison kokonaisuuden hahmottaminen ja vuorovaikutus. Päätöksenteko on tärkeää, sillä esimerkiksi alaiset odottavat niitä. Ison

kokonaisuuden hahmottaminen on merkityksellistä, jotta löydetään tavat kehittää esimerkiksi tiimien toimintaa jatkuvasti paremmaksi. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan taitoa keskustella asioista dialogin tavoin.

Taito keskustella saavuttaakseen tulokset. Elikä tällöinen dialogi johtamisessa tai keskustelussa. Taito keskustella siitä, että sä osaat ottaa ne oikeet asiat sieltä mitkä tuo sitä tiimiä eteenpäin. Tiimi on aina isompi ja tärkeämpi kuin yksittäinen henkilö. Siinä on kolme tosi isoa asiaa. –H1

Johtamisen muutos

Johtamisen muuttunut luonne aiheuttaa uudenlaisia haasteita. Useat vastaajat korostivat, että nykyään johtamisessa tarvitaan ihmisten johtamista eli pehmeämpää, keskustelevampaa ja valmentavaa tapaa johtaa kuin aikaisemmin. Enää samanlainen kova pelkkä asioiden johtaminen ei tuota tulosta. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa, jossa on paljon korkeasti koulutettuja tietotyöntekijöitä, on tärkeää oppia johtamaan arvojen kautta ja sallia alaisille omaa tyyliä tehdä töitä.

Kyllä semmonen tietynlainen ikään kuin esimiehen kyky -- tällöisen tietynlaisen arvojen hallintaan on tärkeää. Eli vanhassa maailmassa oli se keppi ja porkkana meininki ja siinä ei juurikaan menty millekkään henkilötasolle. Mä uskon, että tässä nykymaailmassa tässä kontekstissa missä me ollaan nyt, on korostuneen tärkeätä ja tulevaisuudessa kenties vieläkin tärkeämpää se, että sä pystyt ikään kun luomaan sellasta psykologista turvaa sun alaisilles. –H4

Teema 3: Urakehityksen hidastajat

Kolmas tutkimuskysymystä 2 käsittelevä teema on urakehityksen hidastajat. Uraa hidastavista tekijöistä löytyi neljä ulottuvuutta, jotka nimesin: *ei hidasteita, henkilökohtaiset tekijät, päättävät henkilöt ja työelämän muutokset.*

Ei hidasteita

Jotkin esimiehet toivat esille, että heidän uralla etenemisen esteenä ei ole ollut mikään, vaan on aina itse pystynyt valitsemaan, mitä kulloinkin tekee. Nähdään myös, että oma ura on edennyt lähes suunnitelmien mukaan, ja siihen ollaan kokonaisuudessa tyytyväisiä.

Ei ehkä hidastaneet.. mä oon onnellisessa asemassa ollut, että mä oon aina saanut valita, että mitä mä teen, ja mennä mihin mä meen. Että en mä voi keksiä mitään että mulla olis ollu jotain esteitä, ei mulla oo ollut. –H1

Henkilökohtaiset tekijät

Henkilökohtaisista ominaisuuksista urakehitystä hidastavat jonkin verran kielitaito ja koulutustausta muutaman esimiehen kohdalla. Kyseiset puutteet eivät ole vaikuttaneet uraan merkittävästi, mutta niillä on kuitenkin urakehitykseen enemmän kielteinen kuin myönteinen vaikutus. Perheellä on myös urakehitykseen oma vaikutuksensa, mutta poikkeuksellisesti ainoastaan yhden miesvastaajan osalta. Hänen vastaajan näkemyksen mukaan perhe ei suoranaisesti hidasta urakehitystä, mutta se rajoittaa jonkin verran menemistä erilaisiin tapahtumiin vapaa-ajalla ja tai lähtemällä pidemmälle koulutusmatkalle. Yksi vastaaja toi esille, että etenemisen esteenä saattaa olla lasikatto-ilmiö, jonka vuoksi ei lähdetä hakemaan paljon vaativampia tehtäviä.

Jos ajatellaan -- niin jos mulla olis parempi kielitaito niin, ehkä mä olisin jossakin.. Tai jos mulla olis hinku päästä johonkin niin... mutta siis se vois olla semmonen hidaste mutta kun en mä tiiä onko se mun osalta, kun ei mulla oo semmosta viettiä et mun tarttis, että mä havittelisin jotain määrättyä pestiä. –H2

Mut kaikki mä oon jättäny käymättä niinkun perheen vuoks. Että en mä nyt tiedä voiko sanoo et se olis hidastanu urakehitystä mut ainakin se on semmonen konkreettinen asia. –H4

No siinä siis en tiedä, mutta voisin ajatella silleen, että ehkä itellä voi olla semmonen pieni lasikatto tuolla mielessä, että ei niinkun välttämättä lähde hakeen sitte niitä kovasti paljon vaativampia hommia. –H5

Päättävät henkilöt

Henkilöiden ja erityisesti päättävien esimiesten merkitystä urakehitykseen pohdittiin yleisesti ja oman kokemuksen kautta. Yksi vastaajista korosti, että yleisesti esimies voi vaikuttaa kielteisesti alaisen urakehitykseen siten, että ei haluta jostain syystä alaisen menevän uralla eteenpäin, vaikka hänellä olisi siihen muuten mahdollisuus. Jos tällaista toimintaa tapahtuu, se pitäisikin aina tuoda julki, sillä esimies ei saa missään tapauksissa olla esteenä alaisen etenemiseen. Yrityksessä kauan ollut vastaaja toi esille, että urakehitystä hidastaa myös se, jos esimiehet eivät ole ollenkaan avoimempia alaisten suhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, jos esimiehillä on erityisen suppea käsitys siitä, mitä jonkun pitäisi tehdä. Myös se hidastaa urakehitystä, jos päätyy vääränlaisiin työtehtäviin, jotka eivät olekaan itselle sopivia. Tällaisissa tilanteissa esimiehillä on suuri rooli siinä, minkälaisia mahdollisuuksia alaiselle annetaan, sillä vääränlaiset työtehtävät eivät tarkoita sitä, että yksilö olisi joka tehtävässä huono.

Jos johdolla tai esimiehillä on hirveen tai on kovin kankee käsitys siitä et mitä ihminen tekee tai mitä sen pitäis tehdä, niin kyllä se silloin hidastaa sitä urakehitystä. Tai sit toisaalta myöskin se on hidastanut et on ollut aikoja, jollon mä oon päätenyt itselleni suhteellisen sopimattomiin tehtäviin. Ja silloin kun päättyy sopimattomaan tehtävään, niin osaaminen eikä myöskään motivaatio oo parhaimmillaan, joten silloin se vaatii todella aikamoista avarakatseisuutta esimiehiltä. –H7

Työelämän muutokset

Työelämän muutokset ovat jarruttaneet osan esimiesten urakehitystä. Englanti uutena työkielenä on tuonut hieman haasteita omaan työhön, kuten aiemmin mainittiin. Lisäksi aikaisemmin on ollut helpompaa päästä sellaisiin työpaikkoihin, joihin on hakenut, koska kouluttautuneita ihmisiä on ollut vähemmän. Nykyään haluamiin työpaikkoihin tai rooleihin on paljon vaikeampaa päästä, jonka voidaan katsoa uraa hidastavaksi tekijäksi. Laman eli huonon taloustilanteen aikainen vaikutus nousee pitkään yrityksessä työskennelleen kohdalla esiin, sillä silloin oli erityisen vaikeaa edetä uralla, koska lähes kaikilla yrityksillä oli vaikeuksia.

No just silleen et tänä päivänä ei oo enää niin helppoa ku silloin aikanaan melkein pääsi sitten sinne mitä haki, mutta nyt niinkun, että hyvä jos pääsee edes haastateluun, et sillai on vaikeempaa. –H5

Siis joo, koska kyllä silloin ku oli heikot ajat, niin ja yritti tehdä myyntiä niin eihän siit myynnistä mitään tullu. Että, silloin on vaikea ansaita kannuksia ja näyttää sitä et mä osaan, kun niinku yrittää ja on niinku asiakkaat, ku on toinen toisensa jälkeen sanoo et ei, me vaan irtisanotaan porukkaa, ei meil ole mitään henkilöstötarpeita. –H7

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten kokemia haasteita ja mahdollisuuksia työssä oppimisessa ja urakehityksessä sekä kehitysideoita. Esiin nousseet haasteet ja kehitysideat auttavat yritystä kehittämään toimintaansa entistä paremmaksi. Tässä osiossa tarkastellaan ensin saatuja tuloksia teorian ja aiempien tutkimusten valossa, jossa pyritään ymmärtämään haastateltujen antamia merkityksiä. Tämän jälkeen pohditaan näkemyksiä haastateltujen kokemuksiin haasteisiin sekä jatko-tutkimusmahdollisuuksia. Luvun lopulla tarkastellaan eettisyyttä sekä pohditaan luotettavuutta.

6.1 Tulosten tarkastelu

Ensimmäinen tutkimuskysymys selvitti työssä oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia esimiesten kokemusten ja tulevaisuuden valossa. Toinen tutkimuskysymys selvitti työssä oppimisen ja urakehityksen ongelmia ja haasteita työn muutoksessa. Tässä käydään tuloksia läpi tutkimuskysymyksittäin teemojen kautta vuoropuhelun tavoin teorian ja aiempien tutkimusten kanssa.

Tutkimuksessa selvitettiin työssä oppimisen tapoja. Virheistä oppiminen koetaan erittäin tehokkaana tapana oppia, sillä joskus virheiden korjaaminen voi työllistää muitakin kollegoja. Virheistä oppiminen on selkeä tapa oppia myös Järvilehdon (2013) mukaan, sillä niitä yritetään välttää tulevaisuudessa. Tekemällä oppiminen on yksi oppimisen muodoista. Tekemällä oppimiseen voidaan katsoa kuuluvan arkipäiväiset työt ja haasteelliset tehtävät (Collin, 2007) sekä epämukavuusalueelle meneminen (Liisanantti, 2016) myös haastateltujen kokemusten mukaan. Opiskelu tuodaan esille yhtenä tapana oppia, jolla viitataan itseopiskeluun ja koulutukseen. Itseopiskelua voi harrastaa niin työssä kuin vapaa-ajalla (Moilanen, 2001) tai koulutuksen muodossa, joka on usein järjestetty tapahtuma (Luoto, 2011). Opiskelu katsotaan hyväksi tavaksi oppia myös Heikkilän (2006) ja Tikkamäen (2006) tutkimusten mukaan. Palaute nähdään yhtenä työssä oppimisen muotona, jota ilman on hankala kehittyä. Sydänmaalakka (2004) tukeekin palautteen merkitystä työssä oppimisessa ja samoin Erautin (2004), Tikkamäen (2006) ja Liisanantin (2016) tekemissä tutkimuksissa palautteen merkitys mainitaan yhtenä työssä oppimisen tapana. Vuorovaikutuksellinen oppiminen nähdään yhtenä tapana oppia. Työtä tehdään erilaisissa verkostoissa ja tiimeissä (Collin, 2007), ja Vilkin (2016)

tutkimuksessa nousikin esille, että suurin osa työssä oppimisesta tapahtui olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tässä tutkimuksessa haastatellut toivat esiin monia tapoja oppia vuorovaikutuksessa, kuten alaisten, oman esimiehen ja kollegoiden kautta. Reflektointi on edistyksellisin työssä oppimisen muoto, sillä reflektoinnissa ihminen tarkastelee aiempia kokemuksia ja omaa toimintaansa kriittisesti, ja pyrkii sitä kautta oppimaan uutta (Nummelin, 2007). Tässä tutkimuksessa reflektointi nousi esiin niin, että esimiehiltä kysyttiin viimeaikaista esimerkkiä oppimistapahtumasta. Esimiehet kertoivat erilaisia aiemmin tapahtuneita tilanteita, joiden pohdinnan kautta oli tapahtunut uuden oppimista. Myös Liisanantin (2016) tutkimuksessa tutkittavien mukaan reflektointi lisää itse-tuntemusta.

Työssä oppimista nähtiin edistävän oma asenne, kiinnostus, aktiivisuus sekä yleisesti oppimis-myönteinen organisaatiokulttuuri. Järvillehto (2013) ja Virolainen & Virolainen (2018) näkevät samoin, että asenteen merkitys on erittäin suuri oppimisessa. Collin (2007) tuokin esille, että aikuisten oppimiseen tarvitaan aitoa kiinnostusta ja aktiivisuutta, jotta oppimista tapahtuu. Erautin (2004), Tikkamäen (2006) ja Vilkin (2016) tutkimuksissa nousee myös esiin, että oppimiseen kannustava ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä työssä oppimisen edistämisessä.

Haastateltujen kehitysehdotuksia työssä oppimiseen olivat perehdytyksen parantaminen, yhteistyön lisääminen ja mentoritoiminnan laajeneminen. Perehdytys on olennaista niin uuden työntekijän tullessa organisaatioon kuin kollegan siirtyessä uusiin tehtäviin Viitalan (2005) mukaan, joten mielestäni on hyvä, että perehdytys nostettiin esille, jotta sitä voi kehittää. Yhteistyötä tehdessä ollaan väistämättä muiden kanssa vuorovaikutuksessa, joka onkin työssä oppimista edistävä tekijä (Collin & Billet, 2010). Siksi yhteistyötä on hyvä lisätä, koska siinä jaetaan kokemuksia, joista molemmat osapuolet voivat ottaa opiksi (Moilanen, 2001) ja toiseksi, yhdessä päästään helpommin yrityksen tavoitteeseen (Sarala & Sarala, 2001). Mentoritoiminta on järkevää, sillä se on tehokas tapaa jakaa tietoa vähemmän kokemusta omaavalle henkilölle (Lankinen, 2004). Myös Erautin (2004) tutkimuksissa mentorointi nousee esille, joten uskon sen olevan yksi tärkeistä vuorovaikutuksellista tavoista oppia, sillä se tulee esille myös tämän tutkimuksen haastateltujen osalta.

Jabe & Häkkinen (2007) tuovat esille, että oikeanlainen asenne vaikuttaa urakehitykseen positiivisesti, sillä omiin kykyihin uskominen on tärkeää. Lehtisen (2016) tekemässä tutkimuksessa nousee myös esille asenteen tärkeys, jotta omalla uralla on päässyt eteenpäin. Tämän tutkimuksen esimiehet ovat samoilla linjoilla, että asenne on erittäin merkittävä tekijä uralla etenemisessä. Lisäksi osaaminen on urakehityksen etenemisessä tärkeää. Koetaan, että esimerkiksi koulutuksella ja aikaisemmalla kokemuksella on päästy uralla eteenpäin, niin kuin Hännisen (2013) tekemässä tutkimuksessakin osaamisen merkitys korostuu. Myös Ekosen (2014) väitöskirjan tuloksissa havaitaan monenlainen eri osaaminen ja sen yhteys urakehitykseen. Jabe & Häkkinen (2010) ovat myös sitä

mieltä, että oma osaaminen ja omat vahvuudet kannattaa tuoda esiin ehdottomasti esiin. Esimiehet nähdään uraa eteenpäin vievinä tekijöinä haastateltujen näkökulmasta, ja Jabe (2007) tukee ajatusta, että esimies voi olla yksi kannustava tekijä yksilön urakehityksessä. Ekosen (2014) tutkimuksessa nähdään sama, eli esimiehillä on myönteinen vaikutus urakehitykseen. Arminen (2018) ja Lehtinen (2016) ovat tutkineet naisten urakehitystä, joiden molempien tutkimuksissa esimiehen rooli nousee esille uran etenemisessä. Tämän tutkimuksen esimiehet näkevät, että organisaatiomuutokset ja työelämän muutokset ovat antaneet uusia mahdollisuuksia niin, että ne ovat jopa edistäneet heidän uraansa. Jabe ja Häkkinen (2010) tuovat esille, että ympäristöllä ja verkostoilla on merkitystä urakehitykseen. Kuten Hännisenkin (2013) tekemässä tutkimuksessa on nähtävissä, yhteiskunnalliset ja organisatoriset tekijät ovat edistäneet joidenkin uraa. Sattumallakin on yllättävän suuri rooli uraa edistävänä tekijänä niin, että on oltu oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Jabe ja Häkkinen (2010) tuovat esille saman ajatuksen, että onnistumiset ovat aina riippuvaisia kontekstistaan, jolloin ajatus sattumasta on konkreettisempi. Haapakosken (2013) tutkimuksen tuloksissa on pohdittu sattuman merkitystä urakehitykseen niin, että jonkun kollegan lopettaessa voi avautua uusia työmahdollisuuksia itselle, jolloin on ollut ikään kuin oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

Työuran tulevaisuuden näkymissä korostuvat erilaiset tavoitteet omaan kehittymiseen ja organisaation kehittämiseen. Tavoitteet nähdäänkin erityisen tärkeinä työssä ja kehittymisessä, ja niiden on oltava oikealla tasolla, jotta ne ovat motivoivia (Moilanen, 2001). Esille nousee myös, että on oltava erityisesti haastavia työtehtäviä, jotta mielenkiinto pysyy yllä. Salminen (2005) lisääkin, että jotkut ihmiset tarvitsevat nimenomaan vaativia haasteita työhönsä, tai muuten he kyllästyvät. Ilmiö on nähtävissä myös niin haastateltujen esimiesten osalta kuin Haapakosken (2013) tekemässä tutkimuksessa, jossa työn haasteellisuus koetaan yhtenä avaintekijöistä urakehityksen osalta. Oma työura koetaan kaikin puolin valoisana ja myönteisenä, ja ollaan kiinnostuneista enemmänkin erilaisista mielenkiintoisista projekteista ja osaamisen lisääntymisestä enemmänkin horisontaalisella tavalla kuin vertikaalisella tavalla. Jabe (2007) muistuttaa, että uralla kehittymisessä tärkeintä onkin se, että tuntee kehittyvänsä jatkuvasti, johon ei välttämättä tarvita vertikaalista etenemistä. Ekosen (2014) väitöskirjassa nousee esiin myös tulevaisuuden kannalta uuden oppimisen merkitys, projekteihin osallistumisen tärkeys ja työn mielekkyys eikä niinkään hierarkkinen ura.

Yksilöllä saattaa olla henkilökohtaisia haasteita työssä oppimisessa (Sydänmaalakka, 2017), mutta Collin & Billet (2010) ovat sitä mieltä, että työssä oppimisen haasteet liittyvät usein enemmän sosiaaliin ja yhteisöllisiin kuin yksilöllisiin tekijöihin, kuten tässäkin tutkimuksessa, sillä kollegat nähtiin työssä oppimista hidastavina tekijöinä kateellisuuden ja tiedon jakamattomuuden kautta. Viitala (2005) on samaa mieltä, että jos tietoa ei jaeta ja erilaisuus nähdään enemmän uhkana kuin

mahdollisuutena, oppiminen hidastuu. Myös organisatorisilla tekijöillä on työssä oppimista hidastava vaikutus, joilla tässä viitataan kiireeseen ja henkisesti kuormittavaan työhön sekä virheistä rankaisemiseen. Moilanen (2001) ottaa myös kantaa työyhteisön ja kiireen kielteiseen vaikutukseen työssä oppimisessa, samoin Tikkamäen (2006) ja Vilkin (2016) tekemissä tutkimuksissa samat tekijät nousevat esille. Karjalaisen (2004) tekemässä tutkimuksessa erityisesti esimiesten oman työn hallinta esitetään kehittämistä vaativana taitona.

Tavoitteisiin pääsy aiheuttaa haasteita esimiesten työssä. Esimiesten työhön kuuluukin erilaiset keinot (Bryman, 1996) ja hyvät ihmissuhdetaidot, joiden avulla saavutetaan asetetut tavoitteet (Salminen, 2005). Esimiesten työssä haasteita on nähtävissä myös alaisten odotusten ja tiimien sisäisten ongelmien suhteen, myös sukupolvierot tuodaan esille. Reunanen (2015) on tutkinut tarkemmin y-sukupolvia, joilla on erilaisia näkemyksiä ja odotuksia johtajuudesta, mikä aiheuttaa esimiehille haasteita. Järvinen (2006) tuo myös esille, että alaisilla voi olla korkeita odotuksia esimiestä kohtaan myös sukupolvesta riippumatta. Jabe & Häkkinen (2010) muistuttavat kuitenkin, että esimiesten työ on joskus työyhteisöjen ristiriitatilanteiden ratkomista. Työelämän muuttuessa myös johtamisen tyyli muuttuu enemmän pehmeämpään ja keskustelelevampaan suuntaan, jonka koetaan aiheuttavan haasteita. Joillekin esimiehille asioiden johtamisesta siirtyminen ihmisten johtamiseen on iso muutos muun muutoksen keskellä (Moilanen, 2001). Ekosen (2014) tutkimuksessa johtajien työhön liittyvät haasteet muutoksen keskellä olivat myös työyhteisöön, organisaation sisäisiin haasteisiin ja uuden oppimiseen liittyviä.

Uraa ei ollut hidastaneet mitkään tekijät muutaman esimiehen ja erityisesti miesten kohdalla. Myös teoriassa oli nähtävillä sama ilmiö, että miesten uraa hidastavia tekijöitä on huomattavasti naisia vähemmän (Jabe & Häkkinen 2010). Myös Vanhalan (1987) tekemässä tutkimuksessa miesten urakehityksessä ei ollut nähtävillä hidastavia tekijöitä. Joidenkin henkilökohtaisten tekijöiden nähtiin vaikuttavan uraan hieman rajoittavasti, kuten perheen. Perhe ei suoranaisesti ole hidastanut uraa, mutta on rajoittanut menemisiä. Torkkolan & Ruohon (2009) ja Ekosen (2014) tutkimuksissa tuli esiin molempien sukupuolien kohdalla perheen vaikuttavan uraan niin, että se aiheutti tasapainoilua. Jaben & Häkkisen (2010) ja Pihan (2006) mukaan perhe vaikuttaa kielteisesti enemmän naisten kuin miesten urakehitykseen. Myös Armisen (2018), Lehtisen (2016), Vanhalan (1987) ja Ekosen (2014) tutkimuksissa naisten uraa oli hidastanut perhe. Tässä tutkimuksissa kukaan nainen ei tuonut esille, että perhe olisi vaikuttanut urakehitykseen kielteisesti, mikä on mielenkiintoista, sillä se tuli esille erittäin vahvasti aiemmissa tutkimuksissa ja aiemman kirjallisuuden pohjalta. Yksi urakehitystä hidastavana tekijänä nähdään olevan lasikattoilmiö, jonka myös Jabe & Häkkinen (2010) ja Salminen (2005) tuovat esille. Armisen (2018) ja Ekosen (2018) tekemissä tutkimuksissa lasikatto nähdään syynä naisten urakehityksen hidastajana. Haasteena työuran etenemisessä nähdään

myös sellaiset henkilöt, joilla on valtaa päättää asioista eli esimiehet. Myös Jaben (2007) mukaan esimies voi hidastaa yksilön uraa estämällä uralla kehittymisen jopa kokonaan. Työelämän muutokset ovat vaikuttaneet jossain määrin kielteisesti urakehitykseen esimerkiksi niiden tuoman kielitaitovaatimuksen osalta. Moilanen (2001) mainitseekin, että kansainvälistyminen tuo mukanaan omia haasteita, samoin Karjalainen (2004) tuo tutkimuksessaan esille kielitaidon merkityksen kasvaneen esimiesten työssä. Aiemmin myös pääsi helpommin haluamiin työtehtäviin verrattuna tähän päivään. Haapala (2016) muistuttaa, että työn rakennemuutos edellyttää nykyään erilaista osaamista työntekijöiltä sekä entistä korkeampaa koulutusta. Erilaisilla muutoksilla niin työelämässä kuin organisaatioissa on oma vaikutus yksilöiden työuraan Armisen (2018) ja Lehtisen (2016) tutkimusten mukaan.

6.2 *Pohdintaa*

Tässä pohditaan keskeisiä haastatteluissa esiin nousseita tärkeitä teemoja. Lähes kaikki tutkimuksen tulokset saavat vahvaa tukea kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista, sillä osoittautui, että työssä oppimisen tavat ja työssä oppimista edistävät tekijät olivat samoja kuin teoriassa ja aiemmissa tutkimuksissa. Samoin työssä oppimisen ja esimiestyön haasteet sekä urakehitystä hidastavat tekijät saivat tukea kirjallisuudesta. Perheen vaikutus naisten urakehitykseen hidastavana tekijänä ei tule tässä tutkimuksessa esille, mikä on mielenkiintoista, sillä kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten mukaan perhe hidastaa naisten urakehitystä poikkeuksetta. On kiinnostavaa, miksei tämän tutkimuksen haastateltavat naiset tuoneet sitä esille. Ehkä kohdeorganisaatio nähdään erityisen perhemyönteisenä, naiset vain eivät koe perheen olleen esteenä urallaan tai sitten sitä ei tuotu esille. Sen sijaan yksi miesvastaajista toi esille perheen vaikuttavan urakehitykseen hieman rajoittavasti jossain määrin, mutta ei kuitenkaan suoraan hidastaen.

Yksilöiden henkilökohtaisia haasteita tutkimuksessa on nähtävillä ja niitä on varmasti aina, joten niihin ei etsitä ratkaisua, sillä mielestäni sellaista ei ole ainakaan ulkopuolisten tekijöiden osalta, vaan jokaisen pitäisi itse pystyä kehittämään niitä osa-alueita, jotka kehitystä vaativat niin työssä oppimisen kuin urakehityksenkin suhteen. Esimerkiksi erilaisissa muutostilanteissa, joissa pitää toimia eri tavalla kuin aiemmin, vaikuttaa pitkälti asenne (Moilanen, 2001), joten organisaatio ei mielestäni voi eikä sen pidäkään vaikuttaa yksilöiden henkilökohtaisiin haasteisiin, kuten esimerkiksi yksilöiden asenteisiin.

Mielenkiintoista oli työssä oppimisen kehittämiseen liittyvät ideat perehdytyksen parantamisesta ja yhteistyön lisäämisestä. Niin kuin Kjelin ja Kuusisto (2013) mainitsevat, perehdytyksen tärkeys on kyllä ymmärretty, mutta sen toteuttaminen jää valitettavasti usein heikolle tasolle. Toivon,

että kohdeorganisaatiossa aletaan esimiesten esille tuodusta toiveesta kiinnittää perehdytykseen aiempaa enemmän huomiota, sillä koen että sillä on todellinen tarve. Ehdotuksena organisaatiolle olisi tehdä valmis paketti perehdytykseen. Toki pitää miettiä, kuka perehdytysmateriaalit tekevät. Mielestäni perehdytyksessä tulisi olla yleinen osio, jossa käsitellään yleisiä organisaation asioita, joka olisi erityisesti uusille työntekijöille tarkoitettu. Lisäksi tarkempi perehdytysmateriaali tulisi olla mietittynä niin, että mitä konsultille, tiiminvetäjälle tai yksikön päällikölle tulee perehdyttää, sillä eri roolit edellyttävät erilaista perehdytystä. Tällainen tarkempi materiaali olisi tarkoitettu sekä uusille työntekijöille että työtehtäviä organisaation sisällä vaihtavalle kollegalle. Perehdytysmateriaalissa pitäisi olla myös nimettynä perehdytyksen vastuuhenkilöt, kuka perehdyttää mitäkin, sillä organisaatiossa on erilaista osaamista eri henkilöillä. Myös perehdytyksen aikataulu on tärkeä. Tällä hetkellä esimiehet suunnittelevat ja hoitavat itse perehdytyksen alusta loppuun saakka, joten uskon, että valmiista perehdytyspaketista olisi paljon hyötyä. Tällä tavoin jokainen työntekijä saisi samanlaisen kattavan perehdytyksen eikä esimiesten tarvitsisi kiireen keskellä pohtia yksin perehdytystä, että onko varmasti muistanut kaiken oleellisen.

Yhteistyö on tärkeää sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Moilanen, 2001) että vuorovaikutuksen suuren roolin vuoksi nykyisessä työelämässä (Nummelin, 2007), joten mielestäni yhteistyöhön pitäisi panostaa nykyistä enemmän. Jokaisen tulisi ymmärtää yhteistyön merkitys, sillä kaikkien työyhteisön jäsenten pitää nähdä vaivaa ja panostaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kukaan yksittäinen henkilö ei pysty omin avuin vaikuttamaan organisaation tavoitteeseen merkityksellisesti, joten yhteistyötä pitää tehdä (Sarala & Sarala, 2001). Yhteistyön ei aina tarvitse olla suuria asioita, vaan pienemmätkin teot ovat merkitseviä. Ehkä tulevaisuudessa jossakin yhteisessä koulutuspäivissä puhua yhteistyön merkityksestä. Mielestäni tämä olisi tärkeää erityisesti siksi, kun haastateltavat nostivat esille, että kollegat hidastavat työssä oppimista. Toimiva yhteistyö voisi vähentää kollegoiden välistä jännitettä, edistää työssä oppimista ja sitä kautta edistää tavoitteisiin pääsyä.

Esimiestyön haasteista nousi vahvasti esille se, miten tasapainotella alaisten odotusten ja uusien sukupolvien välimaastossa, kuten aiemmin on mainittu. Johtaminen on muuttunut entistä enemmän valmentavampaan suuntaan (Manka, 2010), alaisilla on yhä vaativampia odotuksia (Järvensivu, 2010) ja useita sukupolvia on työelämässä enemmän kuin aiemmin, joka aiheuttaa uudenlaisia haasteita esimiehille (Nummelin, 2007). Haastatteluista tuli esiin, että varmasti jokaista esimiestä koskettaa jollakin tavalla erityisesti uusiin sukupolviin liittyvät haasteet, sillä enää ikä ja osaaminen eivät kulje käsi kädessä. Esimiesten tulisi pystyä siis itsekin muuttumaan ja muuttamaan omaa toimintaansa sekä ajatuksiaan maailman muuttuessa ollakseen hyvä esimies. Tähän toivottiin organisaatiolta jonkinlaista oppia ja neuvoja, että kaikkea ei tarvitsisi opetella kantapään kautta. Koen, että

esimerkiksi uusien esimiesten kohdalla saattaa olla haasteita erityisesti, jos heillä on alaisia useammista eri sukupolvista. Uuden esimiehen saattaa olla hankala tunnistaa yksilöiden toimintatavoista, ajattelumalleista tai käyttäytymisestä, mitkä tekijät liittyvät sukupolvien normaaleihin ja mitkä taas liittyvät yksilöiden persooniin. Joten ehkä jossakin esimiesten koulutuksessa voisi käsitellä uutta sukupolvea ja niitä tekijöitä, mitä he odottavat esimiehiltään.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia olisi tämän tutkimuksen perusteella varmasti monia, mutta ehkä keskittyisin selvittämään lisää itse esimiestyöhön liittyviä haasteita alaisten näkökulmasta, jossa lähdetäisiin etsimään ratkaisuja erilaisiin haasteisiin, kuten perehdytykseen ja sukupolviin liittyviin kysymyksiin. Johtaminen on tärkein keino, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen (Järvinen, 2006), joten mielestäni siksi olisi tärkeä selvittää alaisten ajatuksia johtamisesta. Vaikka tämän tutkimuksen perusteella esimiehet osaavat reflektoida erittäin hyvin omaa toimintaansa ja tapojaan oppia, niin alaisilta voisi tulla esiin aivan uudenlaisia kehitysideoita. Lisäksi inhimillisen pääoman merkitys kasvaa jatkuvasti (Nummelin, 2007), joten koen tarpeelliseksi selvittää alaistenkin näkökulmia.

6.3 Eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkijalla on vastuu koko tutkimuksen toteuttamisesta (Vilka 2015). Tässä tutkimuksessa olen kuvaillut koko tutkimusprosessin kulun tarkkaan ja perustellut tekemäni valinnat, jotta tekemäni ratkaisut ovat kaikille lukijoille selkeät. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimusprosessin eri vaiheissa. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös, että sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tapoja niin tiedonhankinnassa, tutkimusmenetelmien käytössä, arvioinnissa sekä ollaan avoimia koko prosessin aikana, jonka lisäksi otetaan myös muiden tutkijoiden työt huomioon kunnioittavalla tavalla. Tutkimus tulee myös suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Kuula 2006.)

Kun tutkimuskohteena on jokin organisaatio, siihen tulisi pyytää organisaation johdolta lupa (Kuula 2006). Kohdeyrityksen henkilöstöjohtaja antoi luvan tutkia yritystä pyynnöstäni ja keskittyä yrityksen esimiehiin käyttämällä haastattelua aineistonkeruutapana. Aineistonkeruuvaiheessa lähetettiin sähköposti henkilöille, joilta kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Sähköpostissa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tavoitteista, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja anonymiteetistä sekä luottamuksellisuudesta (LIITE 1). Kuulan (2006) mukaan ihmisarvon kunnioittamista varten on omia normeja, joihin lukeutuvat ihmisen itsemääräämisoikeus ja yksityisyyden kunnioittaminen.

Itsemääräämisoikeudella tarkoitetaan sitä, että tutkittavat saavat itse päättää, osallistuuko tutkimukseen. Heille tulee antaa tarpeeksi tietoa tutkimuksesta, jotta voivat päättää osallistumisestaan. Yksityisyyden kunnioittamisella tarkoitetaan sitä, että tutkittava saa itse päättää, mitä tietojaan itsestään antaa.

Tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen eli tunnistetietojen poistaminen on tutkimuseettinen normi, jonka tulee toteutua, jos tutkittaville niin on luvattu (Kuula 2011, 75, 102-103). Pyrinkin aineiston kuvauksessa kertomaan haastatelluista mahdollisimman vähän ja esimerkiksi koulutuksesta melko yleisellä tasolla. Haasteena analyysin kirjoittamisessa oli se, miten pystyisi välttämään haastateltujen paljastumisen, sillä muutamat olisivat olleet heti tunnistettavissa murteen, puhutavan tai jonkin kollegan maininnan vuoksi, jonka vuoksi sai miettiä, mitä sitaatteja käyttää. Jätinkin osasta sitaateista joitain kohtia pois ja merkitsin ne katkoviivalla. Nimesin vastaajat ”H1, H2, H3...” – tyylillä, sillä mielestäni se oli neutraalein tapa nimetä heidät. Vilkka (2015) korostaa myös, että tutkimuseetiikan mukaan tutkija on vaitiolovelvollinen kaikista kerätyistä tiedoista ja tuloksista, jotka voidaan liittää yksittäiseen vastaajaan. Tähän tutkimukseen kuuluva aineisto, eli haastattelut sekä litteroitu aineisto ovat tietokoneellani salasanan takana, johon kukaan ei voi päästä käsiksi. Puhelimistani haastattelut poistettiin heti, kun ne siirrettiin tietokoneelle, sillä arkaluontoiseen materiaaliin lasketaan kuuluvaksi tutkimusaineisto, jonka säilyttämisessä tulee olla erityisen tarkka, jotta se ei joudu väärin käsiin tutkimusprosessin aikana eikä sen jälkeen. Tutkimusaineisto tulisi kuitenkin säilyttää, sillä sitä ei voida pitää tutkimuksesta erillisenä osana. Toisaalta aineistosta saattaa olla tulevaisuuden kannalta hyötyä esimerkiksi mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Tutkittavien kanssa ei saisi olla liian läheistä suhdetta (Kuula 2006). Koska tutkija työskentelee organisaatiossa, osa haastateltavista oli tutumpia kuin toiset, joka saattaa olla riski luotettavuuden osalta. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) tuovat esille, että haastatteluiden luotettavuutta saattaa heikentää tutkijan asema, joka voi vaikuttaa niin, että haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Haastatellut saivat itse vapaasti kertoa näkemyksistään, enkä mielestäni yrittänyt ohjata heitä vastaamaan jollakin tietyllä tavalla. En kuitenkaan voi varmaksi sanoa, vaikuttiko yrityksessä työskentelyni haastateltujen vastauksiin jollakin tavalla, esimerkiksi niin, että kaikkia haasteita ei tuotu esille. En myös tiedä, vaikuttiko se vastauksiin, että esimiehillä saattoi olla haastatteluajan kohtina enemmän stressiä esimerkiksi tulevan organisaatiouudistuksen vuoksi kuin normaalisti niin, että haasteita koettiin olevan erityisen paljon. Uskon kuitenkin, että varmasti ainakin suurin osa kertoi suoraan mielipiteensä ja kokemansa haasteet, koska he puhuivat erittäin paljon. Muutama haastateltu ei jostain syystä puhunut yhtä paljon, joten jos tutkija olisi ollut täysin ulkopuolinen henkilö tai jos haastattelut olisi tehty eri ajankohtana, olisi mielenkiintoista tietää, olisivatko vastaukset olleet erilaisia tai olisiko esille noussut jotakin muuta. Reliabiliteetista eli tulosten tarkkuudesta en siis

voi olla varma, olisivatko ne olleet erilaisia, jos tutkija olisi ollut joku muu. Tulosten tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulosten tulisi olla samat kenen tahansa tutkijan tekemänä (Vilkkä 2015). En kuitenkaan usko, että luotettavuus olisi kärsinyt ainakaan merkittäväällä tavalla, vaikka kohdeorganisaatio ja osa esimiehistä oli tutumpia kuin toiset, sillä lähes kaikki tehdyt tulkinnat saavat vahvistuvuutta teoriasta ja aiemmista tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 2008). Kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa esiin tullut perhe naisten urakehityksen hidastajana ei toteutunut tässä tutkimuksessa. En tiedä, eikö tässä tutkimuksessa naiset tuoneet sitä esille vai eikö perhe ole oikeasti hidastaneet heidän urakehitystään. Tai sitten kohdeorganisaatio on erittäin perhemyönteinen, jolloin perhettä ei koeta uraa rajoittavana tekijänä.

Varto (2005) muistuttaa tutkijan puolueettomuudesta, jonka vuoksi tutkimuksen tekijän tulisi pitää itsensä erillään tutkimuskohteestaan, sillä tutkija ei saisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Yritinkin ottaa koko tutkimuksen ajan enemmänkin tutkijan kuin työntekijän roolin, joka auttoi paremmin pitämään tutkimuskohteen enemmän erillään itsestäni. Tutkijalla onkin laadullisessa tutkimuksessa iso rooli, koska tutkija on osa merkitysyhteyttä, jota hän tutkii. Tuloksia analysoitaessa en yrittänyt vääristellä tai ymmärtää tahallaan väärin tai parannella tuloksia. En yrittänyt saada tuloksista irti jotakin tiettyä, vaan tulkitsin jokaisen vastauksia samalla tavalla. Yritin lisäksi käyttää sitaatteja mahdollisimman tasapuolisesti, vaikka joidenkin haastateltavien vastaukset olivatkin hieman rikkaampia kuin toisten. Tutkimuksen lukijan tulisikin päätyä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijäkin teoreettisen toistettavuuden näkökulman mukaan, jota edesauttavat tutkimuksen kulun tarkka raportointi sekä sitaatit haastatteluista (Vilkkä 2015).

Tutkijan ennakko-oletukset ovat merkittävässä roolissa tutkimuksen luotettavuuden kannalta, sillä ne voivat vaikuttaa tutkimusten tuloksiin vääristäen niitä (Varto 2005). Tutkimuksen varmuutta (Eskola & Suoranta, 2008) lisää se, että tutkija ottaa huomioon omat ennakkoajatukset. Vaikka kohdeorganisaatio ja sen kulttuuri sekä osa esimiehistä on tuttuja, minua ei tietoisesti ohjanneet ennakko-oletukset työssä oppimisesta tai urakehityksestä. Ainut ajatus, mikä oli, liittyi naisten urakehitysten hidastajiin. Ajattelin, että perhe olisi hidastanut naisten urakehitystä, mutta se ei tullut esille missään vastauksissa, jotka käsittelivät naisten urakehityksen hidastavia tekijöitä. Muita ajatuksia minulla ei ollut esimiesten käsityksistä, jota pidin melko helpottavana asiana, jotta pystyin paremmin olemaan avoin kaikelle koko tutkimuksen aikana. Mielestäni merkittävät ennakkoajatusten vähyys helpotti ymmärtämään tutkimuskohdetta paremmin, kun osasin olla hieman ulkopuolinen aiheesta. Ehkä suurempien ennakko-oletusten puute johtuu vielä työkokemuksen suhteellisesta vähyydestä, jolloin varsinkaan esimiesten ajatukset eivät olleet tuttuja. Tämän vuoksi nähdään, että aineistonkeruu ja aineiston analysointi olivat luotettavia ja varmoja, koska tutkija oli erittäin avoin aineistosta nouseville teemoille.

Tutkimuksen pätevyyttä eli validiutta mitattaessa tarkastellaan sitä, mittaako tutkimusmenetelmä sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää (Vilka 2015). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää teemahaastattelulla esimiesten kokemia mahdollisuuksia ja haasteita työssä oppimisesta ja urakehityksestä sekä kehitysideoita. Vastaukset tutkimuskysymyksiin saatiin valitulla aineistonkeruumenetelmällä. Pätevyyteen vaikuttaa myös se, miten tutkija on onnistunut tuomaan teoreettiset käsitteet aineistonkeruumenetelmään eli tässä tapauksessa teemahaastatteluun mukaan (Vilka 2015). Vastaukset tutkimuskysymyksiin saatiin valitulla aineistonkeruumenetelmällä, joten koen, että onnistuin tuomaan teoreettiset käsitteet melko hyvin mukaan haastattelurunkoon. Koen myös, että saamani positiivinen palaute mielekkästä haastattelusta ja hyvistä haastattelukysymyksistä vahvistaa sitä, että teemahaastattelu oli oikea tapa kerätä aineisto. Useat haastatellut antoivat vilpittömästi tietooni omia käsityksiään pohtimalla aidosti esitettyjä kysymyksiä. Pätevyyttä tarkastellessa tulee ottaa huomioon myös se, että tutkijan ja tutkittavien ymmärrys saattaa vaihdella niin kysymysten kuin tutkittavan ilmiön osalta, jolloin tulokset vääristyvät (Hirsjärvi & Hurme, 2002, 36-37). Eskola & Suoranta (2008) ottavat kantaa myös yhteneväisen ymmärryksen tärkeyteen uskottavuuden termillä. Uskottavuutta lisäsi se, että haastattelutilanteissa molemmat osapuolet saivat rohkeasti kysyä tarkentavia kysymyksiä, jos jokin jäi epäselväksi. Tämä auttoi siinä, että sekä tutkija että tutkittava puhuivat varmasti samoista asioista ja ymmärsivät asiat samalla tavalla. Ensimmäinen haastattelu toimi osaksi myös koehaastatteluna, sillä sen aikana ja jälkeen huomasin, että jotkut haastattelukysymykset olivat ymmärrettävissä tutkijan ja tutkittavan osalta hieman eri tavalla, jonka vuoksi tulevaisuudessa haastatteluissa sai olla tarkkana, että kaikki kysymykset ja vastaukset tulevat varmasti oikein ymmärretyksi molempien osapuolten toimesta.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on saada sellaista tietoa, jolla on merkitystä myös muiden kuin ainoastaan tutkitun kohteen ymmärtämisessä, selittämisessä ja soveltamisessa. Laadullisenkin tutkimuksen pitäisi siis olla edes jollakin tavalla yleistettävää. (Varto 2005.) Luotettavuutta tarkastellessa Eskola & Suoranta (2008) puhuvat siirrettävyyden käsitteestä yhtenä kriteerinä tarkoittaen, että tutkimustuloksia tulisi pystyä käyttämään hyödyksi myös jossakin muussa kuin tutkitussa kontekstissa. Uskon, että joku muu yritys voi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia esimiesten työssä oppimisen ja urakehityksen aiheiden tiimoilta. Toki huomioon tulee ottaa se, että työssä oppimiseen ja urakehitykseen vaikuttavat suurelta osin niin myönteisesti kuin kielteisesti se, minkälainen kulttuuri yrityksissä on. Perheen olematonta vaikutusta naisten urakehitykseen en välttämättä lähtisi yleistämään tämän tutkimuksen perusteella, sillä kirjallisuus on vahvasti eri mieltä.

LÄHTEET

Airo, J-P., Rantanen., J. ja Salmela., T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum 10, 19-23.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 08.08.2018)

Arminen, L. 2018. Naisjohtajan uraa edistävät ja estävät tekijät. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. Career development international. Vol 9, No 1, 58-73.

Bass, B. M. 1990a. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications. New York: The Free Press. 19-20.

Billet, S. 2001. Learning in the workplace: Strategies for effective practice. Sydney: Allen and Unwin.

Bryman, A. 1996. Leadership in organizations. Teoksessa: Handbook of Organization Studies, 276–292. Toimittajat G. R. Stewart, C., Hardy & W. R. Nord. London: Sage Publications.

Collin, K & Billet, S. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa. K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P, Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro. 211-220.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin, & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 200-210.

Ekonen, M. 2014. Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. Studies in Continuing Education. 26(2)

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näköku-mia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 162.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. 210-212.
- Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY. 9.
- Haapakoski, H. 2013. Asiantuntija vai esimies? Ura-ankkureiden ja –roolien vaikutus uratyytyväisyyteen suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Haapala, L. 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Keuruu: Like. 39. 47.
- Hammer, M., & Champy, J. 1993. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. Teoksessa P. Sydänmaalakka (toim.) Älykäs organisaatio. 2004. Helsinki: Talentum. 26-27.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Väitöskirja. Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino. 35.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2002. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hänninen, V. 2013. Eestiläiset ja suomalaiset naisjohtajat – nykyasema ja urakehitys. Tampereen yliopisto.
- Vanhala, S. 1986. Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät. Tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja C-80, Helsinki.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen. Opas lasikaton rikkomiseen. Hämeenlinna: Karisto. 29-85.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum. 239-300.
- Järvensivu, A & Nikkanen, R. 2014. Työelämän sukupolvien tärkeimmät muutostokemukset ja pärjäämisstrategiat. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä. Ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampere University Press.
- Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 59, 63 ja 121.
- Järvinen, A. 1999. Opettajan ammatillinen kehitysprosessi ja sen tukeminen. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.

- Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro. 13-22.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyössä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Suomen Yliopistopaino: Juvenes Print. 25-29
- Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Helsingin yliopisto.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kotter, J. P. 1990. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May-june 1990. 103-104.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg ja P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 9–38.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum. 94-96.
- Lehtinen, H. 2016. Naisten urakehitystä edistävät tekijät organisaatiossa. Aalto yliopisto.
- Lewitt, B. & March, J. G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*.
- Liisanantti, E. 2016. Työssä oppiminen aikuiskoulutusorganisaatioissa. Oulun yliopisto.
- Luoto, L. Työ ja oppiminen: 70:20:10 – Teoriaa vai käytäntöä? 2011. Viitattu. 25.4.2018 <http://bit.ly/2znwr4D>
- Lähteenmäki, S. 1995. ”Mitä kuuluu – Kuka käskee?”: yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallien mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A:1/95. 28-31.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., ja Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua –työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere. 29, 41-42.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino. 27-229.
- Nieminen, A.K. 2004. Työssä oppimisen prosessit ja oppimista estävät sekä edistävät tekijät palvelualalla. Tampere.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva: WSOYpro. 10-128.
- Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum. 328-329
- Poikela, E & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa. A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. 178-186.

Princeton University. 2009. Learning Philosophy. www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/ (Vii-
tattu 16.4.2018.)

Puttonen, T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pöyriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus. 86-116

Reunanen, J. 2015. Y-sukupolven johtaminen – odotukset esimiestyöltä. Lappeenranta: Lappeen-
rannan teknillinen yliopisto.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY. 20-25, 65-66, 69. 206-210.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa R. Valli
& J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä
aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–195.

Salminen, E. O. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita Prima. 120-172.

Sarala, A. & Sarala, U. 2001. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistämi-
nen. Tampere: Palmenia-kustannus. 142

Sarala, U. 2000. Toiveista totta: työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Yliopistopaino.
8.

Schein, E. H. 1978. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading,
MASS: Addison-Wesley.

Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Doub-
leday.

Setälä, M-L. 1994. Seireenien laulut: muutoksen läpivienti johdon työnä. Helsinki: Tampereen alue-
työterveys. 10

Super, D. E. 1957. The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development. New
York: Harper and Row.

Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent. 93. 238-240.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum. 26-77.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä
oppimiseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Toiviainen, H. & Hänninen, H. 2006. Työn rajanylitykset oppimisen ja tutkimuksen haasteena. Teo-
ksessa H. Toiviainen & H. Hänninen (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen
uudet mahdollisuudet. Juva: PS-kustannus. 10.

- Torkkola, S. ja Ruoho, I. 2009. Tilauksessa naispäätoimittaja. Nais- ja miespäälliköiden näkemykset ja kokemukset sukupuolen vaikutuksesta uraan. Tampereen yliopisto. Väliraportti.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. 76-139.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. 72.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Varto, J., Laadullisen tutkimuksen metodologia. 2005. http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf. Viitattu 7.10.2018
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforvies-tintä. 114-311.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilki, I.L. 2016. Ammatillista toimijuutta edistävään työssä oppimiseen it-alalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Virolainen, I. & Virolainen, H. 2018. Mielen voima oppimisessa. Helsinki: Viisas Elämä.
- Yukl, G. I. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management, Vol. 15, No.2. 252.
- Yukl, G. I. 2010. Leadership in Organizations. Sixth Edition. New Jersey: Upper Saddle River. Prentice-Hall. 3.

LIITTEET

SAATEKIRJE

Liite 1

Hei!

Teen aikuiskasvatustieteen pro gradu -työtäni Tampereen yliopistossa aiheesta työssä oppimisen ja urakehityksen haasteet ja mahdollisuudet esimiesten näkökulmasta yrityksessä X. Tavoitteenani on siis selvittää, kuinka työssä oppiminen ja urakehitys koetaan, mitä mahdollisuuksia ja haasteita niissä esiintyy ja miten niitä voisi kehittää. Lähestyn tutkimuksessani aihetta esimiesten näkökulmasta ja olisinkin kiitollinen, jos saisin haastatella sinua.

Haastatteluun kannattaa varata aikaa noin tunti. Haastattelu toteutetaan täysin nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa tulosten käsittelyssä tai raportoinnissa.

Millaiset ajankohdat sinulle kävisi?

Kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin
Emmi Kaven

HAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset

- Mitä tehtäviä teet nyt? Tittelisi?
- Mikä on koulutuksesi?
- Mitä työtehtäviä olet tehnyt aiemmin?
- Kuinka kauan olet ollut yrityksessä?
- Miten päädyit esimieheksi?
- Kuinka kauan olet ollut esimiehenä ja kuinka monta alaista sinulla on?

Urakehitykseen liittyvät teemat

Teema 1: Oma urakehitys

- Miten kuvailisit omaa urakehitystäsi?
- Mitkä tekijät ovat edistäneet ja toisaalta mahdollisesti hidastaneet urakehitystäsi?
- Mitkä ovat olleet suurimpia muutoksia urasi aikana?
- Mitkä tekijät ovat olleet merkityksellisimpiä urallasi tässä yrityksessä?

Teema 2: Työelämän muutos työuran aikana

- Jos ajattelet työn ja työelämän muutoksia oman työurasi aikana, miten kuvailisit noita muutoksia?
- Miten ne ovat vaikuttaneet uraasi?

Teema 3: Tuleva työura ja kehitysehdotukset

- Millaisena näet työurasi tulevaisuuden tässä yrityksessä?
- Onko sinulla tavoitteita uralla kehittymisen suhteen? Millaisia?
- Millaisia uralla etenemismahdollisuuksia yritys mielestäsi tarjoaa?

Työssä oppimiseen liittyvät teemat

Teema 4: Työssä oppiminen

- Nykyään puhutaan paljon työssä oppimisen merkityksestä; miten sinä kuvailisit työssä oppimistasi?
- Voitko nähdä työssä oppimisessa erilaisia muotoja ja alueita?

- Voisitko kertoa jonkin viime aikaisen esimerkin työstäsi, jolloin olet huomannut oppineesi jotain tärkeää?
- Minkälaiset asiat mielestäsi mahdollistavat työssä oppimista ja edistävät, tukevat työssä oppimista?
- Minkälaiset asiat mielestäsi vaikeuttavat tai estävät työssä oppimista?
- Miten työssä oppimista voisi edelleen kehittää tässä yrityksessä?

Teema 5: Osaamisen kehittäminen

- Oppimisen lisäksi työelämässä korostetaan myös osaamista ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Miten kuvailisit osaamista, jota sinun työssäsi erityisesti tarvitaan?
- Mainitsit / et maininnut esimiestyöskentelyyn.
 - Voisitko kertoa tarkemmin, miten esimiesosaamisesi on kehittynyt tässä yrityksessä?
 - Mitkä ovat mielestäsi esimiestyön tärkeimmät haasteet nyt ja tulevaisuudessa?
- Millaista esimieskoulutusta olet saanut?
- Millä tavoilla esimiesten osaamisen kehittämistä voisi edelleen kehittää tässä yrityksessä?

Teema 6: 70:20:20 –malli

- Millä tavoilla olet oppinut/opit nykyisessä työssäsi? (Työkaverit, koulutukset, palaute, virheet?)

Loppuun:

- Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille, jota ei ole käsitelty haastattelussa eikä ole osannut kysyä?